



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Työmotivaatio yrityksessä X

---

Hiltunen Ida ja Salmi Salla

2011 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Työmotivaatio yrityksessä X

Hiltunen Ida ja Salmi Salla  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2011

Ida Hiltunen ja Salla Salmi

**Työmotivaatio yrityksessä X**

Vuosi	2011	Sivumäärä	85
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitkä tekijät motivoivat Yritys X:n työntekijöitä heidän työssään ja kuinka motivoituneita he työssään ovat. Tutkimuksessa selvitettiin kohdeyrityksen työntekijöiden motivaation nykytaso. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan motivaatiota ja työmotivaatiota.

Tutkimusongelmiin pyrittiin saamaan vastauksia neljän työmotivaatioon vaikuttavan tekijän kautta, joita ovat työn sisältö, työilmapiiri, esimiestyö ja palkitseminen.

Tutkimus oli suunnattu Yritys X:n kahden eri osaston henkilökunnalle. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Tiedon keruu toteutettiin laatimalla kyselylomake Yritys X:n työntekijöille. Kyselylomake tehtiin E-lomake - ohjelmalla, ja se lähetettiin henkilöstölle sähköisesti. Tutkimukseen vastasi 26 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi muodostui 65 %.

Tutkimustuloksien mukaan työntekijät Yritys X:ssä ovat motivoituneita työhönsä. Työn sisältöä pidetään mielekkäänä ja työntekijät kokevat työssään onnistumisia. Työilmapiiri koetaan hyväksi, ja työilmapiiriä pidetään avoimena ja työntekijät tulevat hyvin toimeen toistensa kanssa. Työntekijät pitävät tutkimuksen mukaan esimiestään kannustavana sekä hyvät johtamistaidot omaavana. Suurin osa vastaajista on myös tyytyväisiä palkkaan ja tietää työnsä palkitsemisperusteet.

Yritys X:n työntekijät eivät koe työtänsä haastavaksi. Lisäksi me-hengessä olisi parantamisen varaa. Työntekijöistä suurin osa on myös tyytymättömiä yrityksen palkitsemistapoihin.

Ida Hiltunen and Salla Salmi

**Work Motivation in Company X**

Year	2011	Pages	85
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to do research on the factors that have motivated the employees of Company X and how motivated they are in their work. The meaning of this research was to find out the current level of work motivation. Motivation and work motivation are examined in the theoretical context.

The objective was to get answers for the research problems through four factors which are content of the work, work atmosphere, leadership and rewarding.

The target group of this thesis was the employees of two different departments in Company X. The research method was quantitative and the data was collected through a questionnaire. The questionnaire was made by E-lomake -software and the employees were able to fill it in via the Internet. 26 employees answered to the questionnaire and the response rate was 65 %.

According to the results of this thesis the employees are motivated to their jobs in Company X. The content of the work was meaningful and the employees felt successful in their work. Work atmosphere was good and open and the employees got along well with each other. According to this thesis the employees regard their supervisor as encouraging and good in leadership skills. Most of the respondents were also satisfied with the salary and knew the principles of compensation in their work.

The employees do not feel that work is challenging in Company X. In addition, there should be room for improvement in we-spirit. The majority of the employees were also dissatisfied with the company's rewarding practices.

Keywords: motivation, work motivation, rewarding, leadership

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Motivaatio .....	8
2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	10
2.2	Työmotivaatio .....	11
2.3	Motivaatioteorioita .....	13
2.3.1	Tarveteoriat .....	13
2.3.2	Kannuste- / yllyketeoriat .....	18
2.3.3	Odotusarvoteoriat .....	18
2.4	Työmotivaation prosessimalli .....	20
2.5	Motivaatio, suoritus ja tyytyväisyys .....	21
2.6	Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon .....	22
2.6.1	Työilmapiiri .....	22
2.6.2	Työn sisältö .....	23
3	Esimiestyö .....	24
3.1	Viestintä .....	25
3.2	Palaute .....	25
3.3	Työn organisointi .....	26
4	Palkitseminen .....	26
4.1	Kokonaispalkitseminen .....	27
4.2	Palkka .....	28
4.3	Henkilöstöedut .....	29
4.4	Palkitsemisen vaikutukset .....	29
5	Yritys X:n tyytyväisyyskysely .....	30
5.1	Kohdeorganisaatio .....	31
5.2	Kohdejoukon kuvaus .....	31
5.3	Tutkimuksen toteutus .....	31
5.4	Kyselylomake .....	32
5.5	Aineiston käsittely ja analysointi .....	32
5.6	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	33
6	Tutkimustulokset .....	34
6.1	Vastaajien taustatiedot .....	34
6.2	Työn sisältö .....	35
6.3	Työilmapiiri .....	41
6.4	Esimiestyö .....	46
6.5	Palkitseminen .....	52
6.6	Avoimien kysymysten tulokset .....	56
6.7	Työntekijöiden mielestä työmotivaatiota lisäävät asiat .....	57

6.8	Työntekijöiden mielestä työmotivaatiota heikentävät asiat .....	58
6.9	Työntekijöiden mielestä hyvät palkitsemistavat .....	59
7	Johtopäätökset.....	60
7.1	Työn sisältöön liittyvät johtopäätökset .....	60
7.2	Työilmapiiriin liittyvät johtopäätökset.....	61
7.3	Esimiestyöhön liittyvät johtopäätökset .....	62
7.4	Palkitsemiseen liittyvät johtopäätökset .....	63
8	Yhteenveto .....	63
9	Kehitysehdotukset .....	64
	Liitteet.....	70

## 1 Johdanto

Opinnäytetyömme aiheena on työmotivaatio ja palkitseminen. Aiheena tämä on tärkeä ja mielenkiintoinen, sillä yritykset haluavat tietää, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, ja miten työmotivaatiota voidaan parantaa. Yrityksen menestymisen kannalta työmotivaatio on erittäin tärkeä tekijä, sillä motivaatio vaikuttaa työn laatuun ja tehokkuuteen.

Organisaatiossa työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa monet tekijät. Organisaation näkökulmasta motivaation tarkastelu on toiminnan kannalta keskeistä, sillä sen toimivuuteen ja tuotavuuteen vaikuttaa se, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat. (Juuti 2006, 38.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka motivoituneita Yritys X:n työntekijät ovat. Tietoa pyritään saamaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

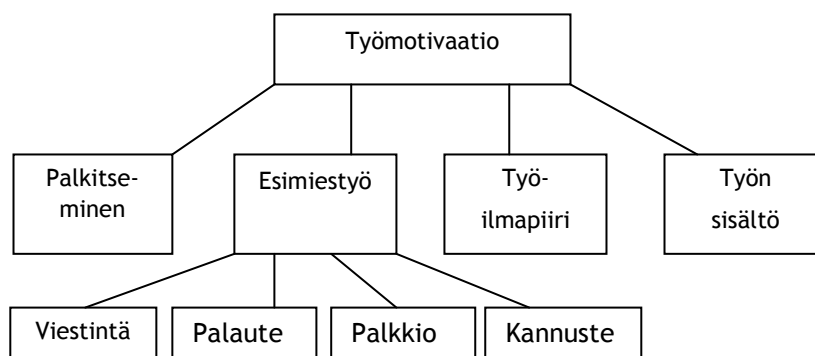
- mikä motivoi Yritys X:n työntekijöitä
- mitä erilaisia motivaatiokeinoja löytyy
- mikä vaikuttaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon
- mitkä tekijät parantavat tai heikentävät työmotivaatiota
- miten esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon
- miten palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon

Tavoitteena on, että kohdeyritys saisi tietoa siitä, kuinka motivoituneita työntekijät ovat, ja miten voitaisiin parantaa tekijöitä, jotka motivoivat työntekijöitä tällä hetkellä eniten. Kohdeyritys saa tutkimuksen avulla tietoa myös siitä, mitkä tekijät ovat jo tällä hetkellä tarpeeksi motivoivia. Kohdeyritys voi hyödyntää tutkimustuloksia siinä, miten esimiestyötä, työilmapiiriä, itse työtä tai palkitsemista voisi parantaa, jotta työmotivaatio kasvaisi.

Käsitteenä motivaatio on pääpainona teoreettisessa osuudessa, mutta käsittelemme myös esimiestyötä ja palkitsemista. Käsittelemme palkitsemista suhteellisen laajasti ja olemme keskittyneet asioihin, jotka vaikuttavat eniten kohdeyrityksen työntekijöihin.

Tutkimusaineisto saadaan tekemällä kysely kohdeorganisaation kahden eri osaston henkilökunnalle. Päädyimme kvantitatiiviseen tutkimustapaan, sillä sen avulla on mahdollista saada suuri määrä vastaajia, jolloin tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tämä tutkimustapa mahdollistaa kysymysten suuren määrän ja näin pystytään tutkimaan laajemmin työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151.)

Olemme valinneet teoreettiseen viitekehykseen juuri nämä asiat, koska ne ovat tärkeitä palkitsemisen ja työmotivaation kannalta.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys.

## 2 Motivaatio

Motivoitunut käyttäytyminen on päämääräohjaista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä, ja sille on tyypillistä, että käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista. Motivaatio on kokonaisprosessi, joka syntyy kaikkien yksilöön vaikuttavien ja tämän mielessä olevien motiivien yhteistuloksena. Motivaatio on monimutkainen ilmiö, ja yksilön käyttäytymisen taustalla on aina monia ristikkäisiä motiiveja. Motivaatioon vaikuttaa muun muassa yksilön tarpeet, pyrkimykset, toiveet, odotukset ja viettimet monimutkaisella tavalla. (Juuti 2006, 37.)

Motivaatiota voidaan määritellä kolmen eri ominaisuuden avulla:

- 1) Suunta viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuutta, eli sitä miten yksilön käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti
  - 2) Vireys viittaa yksilön energiaan ja miten se ajaa häntä käyttäytymään tietyllä tavalla
  - 3) Systeemiorientoituminen viittaa yksilön ja hänen ympäristössään oleviin voimiin. Palauteprosessin kautta tämä joko vahvistaa tarpeiden voimakkuutta ja energian suuntaa tai saa luopumaan päämäärästä ja suuntaamaan voimavaroja toisalle.
- (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Monet motivaation määritelmät korostavat sen tilannesidonnaisuutta, mutta tutkimusten perusteella voidaan erottaa toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatiossa sisäiset ja ulkoiset motiivit virittävät tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Yleismotivaatio taas korostaa vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä. Tällöin kuitenkin

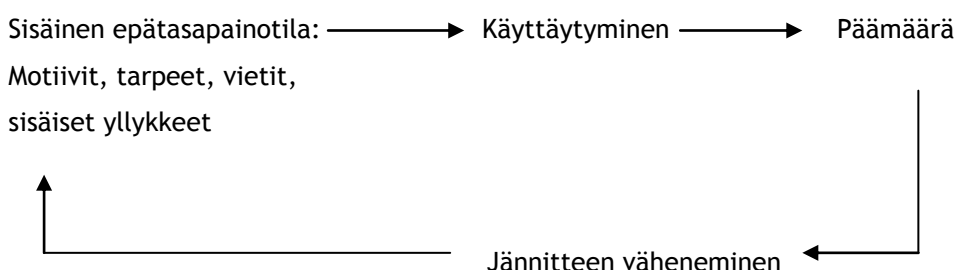


motivaatio kuvaa käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyttä. Tilannemotivaatio on taas hyvin riippuvainen yleismotivaatiosta. (Ruohotie & Honka 1999, 13-14.)

Sanana motivaatio tarkoittaa liikkumista, ja se on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta `movere`. Myöhemmin motivaatio-sanaa on laajennettu merkitsemään käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. Motiivin kantasana on motivaatio, ja motiivista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä rangais-  
tuksiin ja palkkioihin. Näin ollen motiivit virittävät ja ylläpitävän yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Motiivit ovat siis päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedustamattomia. Ne ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat henkilön energiaa niiden saavuttamiseksi. Motivaatio puolestaan tarkoittaa motiivien aikaansaamaa tilaa, joka on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, ja se määrää, miten vireästi, aktiivisesti ja ahkerasti henkilö toimii ja mihin mielenkiinto kohdistuu. Riippuu siis motivaatiosta, miten halukas henkilö on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työssään. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, ja siinä yhdistyvät henkilön persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperaiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Nykyään myös arvot on otettu motivaatiotutkimuksen kohteeksi, ja pohditaan, syntykö motivaatio meille tärkeiden arvostusten kautta. Toisaalta myös kielteinen arvo voi aiheuttaa motivaation laskua. Monet tutkimukset osoittavat, että motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin (kova yrittäminen), pysyvyyteen (sitoudutaan toimintaan), tehtävien valintaan (haasteelliset tehtävät) ja suorituksen laatuun. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 14-15.)

Motivaatio syntyy prosessin seurauksena. Siihen vaikuttavia prosesseja on henkilön mielessä käynnissä jatkuvasti ja niiden liikkeellepanevina voimina ovat muun muassa yksilön ja hänen ympäristönsä väliset vuorovaikutussuhteet (esimerkiksi sosiaalinen ja fyysinen ympäristö, kuten ihmisten välisiä vertailuja ja keskinäisiä suhteita sekä taloudellisia vaihdantasuhteita).



Kuva 2. Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 38).

Yksilön käyttäytyminen muodostuu sarjasta toimintoja. Monien prosessinäkökulman omaksuneiden teorioiden mukaan ihminen käyttäytyy rationaalisesti kohden tietoisia päämääriään. Motivoitunut ihminen on jännitystilassa, ja hän pyrkii toiminnallaan vähentämään tätä jännitystilaa, joka aiheutuu hänen nykytilansa välisestä epätasapainosta. Epätasapainotilaa aiheuttaa yksilön motiiveista, mutta käyttäytymisen seurauksena tämä epätasapainotila muuttuu tasapainotilaksi silloin, kun yksilö saavuttaa päämääränsä. Mikäli ihminen ei saavuta ihannoimiaan ja arvostamiaan päämääriä, hän turhautuu tai stressaantuu. (Juuti 2006, 39.)

## 2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on tyypillistä, että itse työ palkitsee tekijäänsä. Motivaatio on siis sisäisesti välittynyttä ja syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Sisäinen motivaatio perustuu pätemisen tarpeelle ja halulle olla itsenäinen. Lisäksi sisäinen motivaatio liittyy ylimmän asteen tarpeiden, kuten esimerkiksi itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytykseen. Ulkoinen motivaatio liittyy hyvin paljon työympäristöön, ja palkkiot välittävät joku muu kuin työntekijä itse. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, joita ovat muun muassa turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarve. (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

Vaikka sisäinen ja ulkoinen motivaatio on sisällöllisesti erilaisia, ei niitä siitä huolimatta voida pitää täysin erillisinä. Enneminkin ne täydentävät toisiaan, sillä ne esiintyvät yhtäaikaaisesti, joskin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. (Ruohotie 1998, 38.)

Sisäinen motivaatio on sitä, että osallistuu toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Ulkoisessa motivaatiossa toiminnan lähtökohtina ovat palkkiot ja välttää rangaistuksia. Monet tutkimukset osoittavat, että sisäinen motivaatio on yhteydessä positiivisiin ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin. Taas ulkoinen motivaatio ja motivaation puuttuminen ovat kielteisesti yhteydessä näihin tekijöihin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28.)

Ulkoisia motiiveja ei nähdä enää riittävänä keinona saada työntekijöitä sitoutumaan yritykseen tai kokemaan hyvinvointia työssään. Nämä eivät synny työssä itsestään, vaan sen ulkopuolella, ja tämän vuoksi ulkoisiin motiiveihin liittyvä ongelma on se, että niiden toimintaa suuntaavan ja liikkeelle panevan voiman vaikutus lakkaa, kun ulkoinen palkitseminen loppuu. Sisäiset palkkiot tulevat työntekijöille suoraan siitä työstä, mitä he ovat suorittamassa. Sisäisten motiivien merkitys korostuu työntekijöillä erityisesti silloin, kun palkka tai muu materiaallinen korvaus on liian pieni, tai kun työntekijälle tarjoutuu monia vaihtoehtoja työntekoon. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 7-8.)

Työelämässä motivaatiotekijät ovat hankalia ja monimutkaisia, koska ihmisiä motivoivat eri asiat. Työntekijät ovat töissä eri elämän vaiheissa, joten esimerkiksi nuoria motivoivat eri asiat, kuin vanhempia. (Luoma ym. 2004, 23)

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat edistyminen, saavutukset, henkinen kasvu ja vastuu. Ne liittyvät työn monipuolisuuteen, haasteellisuuteen, mielekkyyteen, itsenäisyyteen, onnistumisiin ja työn sisältöön. Sisäiset motivaatiotekijät ilmenevät tunteina, esimerkiksi työn ilona ja tyytyväisyytenä. Jos työntekijä nauttii työn tekemisestä ja saa siitä iloa, on työ sisäisesti palkitsevaa. (Luoma ym. 2004, 21-22.)

Työelämässä korostetaan nykyään sisäisen motivaation tärkeyttä. Yhä useampi työ vaatii itsensä johtamista, jolloin yksilöllä täytyy olla omaa aloitteisuutta sekä täytyy olla sitoutunut. Tyytyväisyys ja sisäinen motivaatio vaikuttavat aloitekyvyn ja sitoutumisen taustalla. Sisäinen motivaatio nähdäänkin yhtenä avaintekijänä suoritustasoon ja innovatiiviseen käyttäytymiseen. Sisäisen motivaation takia yksilö kokee työn antoisaksi, joka on erittäin tärkeää, jotta yksilö pysyy nykyisessä työssään. Sisäinen motivaatio vaikuttaa myös yksilön luovuuteen. Esimerkiksi suoritus, joka vaatii kekseliäisyyttä, intuitiota, luovuutta tai keskittymistä heikkenee todennäköisesti, mikäli motivointistrategiana käytetään ulkoista kontrollia. (Luoma ym. 2004, 23.)

## 2.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio on ”ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus.” (Lämsä & Hautala 2005, 80-81.) Tämä määritelmä korostaa, että motivaatioon vaikuttaa yksilön sisäiset tekijät sekä yksilön ulkopuolella olevat ympäristötekijät. Muoto on yksilön sisäistä viireystilaa. Suunta puolestaan määrittää, mitä tavoitteita kohti yksilön työkäyttäytyminen suuntautuu. Parhaimmassa tapauksessa henkilön omakohtaiset tavoitteet ovat samansuuntaisia organisaation tavoitteiden kanssa, sillä silloin kun tavoitteet ovat samansuuntaisia, on työ mielekästä ja kiinnostavaa. Työmotivaation kesto vaihtelee, sillä joskus henkilö voi olla motivoitunut hetkellisesti työtehtävän suorittamiseen, mutta voi olla niinkin, että työmotivaatio kestää vuosia. Myös työmotivaation voimakkuus voi vaihdella usein, ja jotkut tehtävät voivat synnyttää voimakasta motivaatiota, mutta jotkut tehtävät taas henkilö tekee ilman innostumista, ja tällöin motivaation voimakkuus on korkeintaan keskinkertaista. (Lämsä & Hautala 2005, 80-81.)

Hyvinvointi rakentuu niissä toimintaympäristöissä, joissa vietetään aikaa. Kaikista merkittävimpiä ympäristöjä hyvinvoinnin kannalta ovat koti, ystävät, harrastukset ja työ. Työyhteisön merkitystä hyvinvoinnin osalta korostaa se, että useimmat viettävät arkisin valkeillaoloajaj-

taan töissä aikaa enemmän kuin kotona. Tämän vuoksi työ on merkittävä toimintaympäristö. (Liukkonen, Suvanto & Jaakkola 2002, 5.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde  2. Asenteet <ul style="list-style-type: none"> <li>- työtä kohtaan</li> <li>- itseä kohtaan</li> </ul> 3. Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> <li>- kasvutarpeet</li> <li>- liittymistarpeet</li> <li>- toimeentulotarpeet</li> </ul>	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> <li>- vastuu, itsenäisyys</li> <li>- palaute, tunnustus</li> </ul> 2. Saavutukset, eteneminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- saavutukset</li> <li>- kehittyminen</li> </ul>	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>- palkkaus, edut</li> <li>- työolosuhteet, työn järjestelyt, turvallisuus</li> </ul> 2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>- johtamistapa</li> <li>- ryhmäkiinteyt, -normit</li> <li>- sosiaaliset palkkiot</li> <li>- ilmapiiri</li> </ul>

Kuva 3: Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17).

Luotettavan työmotivaation kuvauksen tulee sisältää ainakin kolme keskeisintä työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää, joita ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Persoonallisuustekijäryhmiä on kolme, joita ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Yksilölliset erot voivat selittää erilaisuutta ponnisteluiden määrästä ja suoritustasossa. Mielenkiinnon kohde viittaa henkilön tarkkaavaisuuden suuntaan, ja on työntekijän mielenkiinnosta kiinni, miten ulkoinen virike (esimerkiksi raha) vaikuttaa käyttäytymiseen. Monet tutkimukset aiheesta ovat osoittaneet, että ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus vaikuttaa suuresti työmotivaatioon. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Asenteet vaikuttavat muun muassa henkilön suoritustasomotivaatioon. Ne työntekijät, jotka ovat tyytymättömiä työhönsä ja esimiehiinsä, voivat olla haluttomia ponnistelemaan työnsä eteen. Suoritukseen ja motivaatioon vaikuttaa myös työntekijän asenteet omasta itsestään. Jos työntekijä käsittää epäonnistuneensa työssään itsestä johtuvista syistä, heidän ponnistus laimenee ja suoritustaso jää heikoksi. Tarve voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi, ja se saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan saavuttaakseen sisäisen tasapainon. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Työn ominaisuudet säätelevät työmotivaatiota. Esimerkiksi työn sisältö viittaa siihen, mitä työ itsessään antaa työntekijälle: saako työntekijä palautetta toimintojensa todellisista tuloksista, saako työntekijä onnistumisen kokemuksia työssään ja onko työ mielekästä. Työn sisällölliset tekijät vaikuttavat hyvin paljon työntekijän haluun suoriutua hyvin työtehtävistään. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Työympäristön ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi työmotivaatioon. Työympäristö voidaan jakaa kahteen osaan; välittömään työympäristöön ja koko yrityksen kattavaan ympäristöön. Välittömässä ympäristössä ominaisuutena on muun muassa työryhmän ja esimiehen vaikutus yksilön työpanokseen. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, millainen johtamistyyli esimiehellä on tai millaista on ahkeriin työntekijöihin kohdistuva painostus. Koko yrityksen kattava työympäristö sisältää sellaisia tekijöitä, mitkä ovat yhteisiä kaikkialla yrityksessä. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Työntekijällä voi olla suuri halu suoriutua hyvin työstään, mutta ei välttämättä ole selkeää näkemystä roolistaan. Samalla työntekijä voi haluta korkeatasoista suoritusta, mutta häneltä voi puuttua kyvyt, joita tarvitaan suoritukseen. Näin ollen esimiehellä on oltava riittävästi tietoa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välisistä suhteista. (Ruohotie & Honka 1999, 18-19.)

### 2.3 Motivaatioteorioita

Motivaatio on osoittautunut tutkimuskohteeksi, joka on hyvin abstrakti sen subjektiivisen luonteen vuoksi. Motivaation käsitteitä on vaikea määrittää, ja tämän vuoksi onkin syntynyt monia eri näkökulmista lähtöisin olevia motivaatioteorioita. Motivaatioista on esitelty yli kolmekymmentä erilaista teoriaa, ja useimmat niistä tarkastelevat motivaatiota jostakin kapealaisesta näkökulmasta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10.)

Motivaatioita pyritään kuvaamaan useilla teorioilla. Näitä teorioita voidaan luokitella kolmeen pääryhmään: tarveteoriat, yllyketeoriat ja odotusarvoteoriat. Nämä teoriatyhmät täydentävät toisiaan. Tarveteoriat selittävät, mitkä ovat käyttäytymisen sisäisiä syitä. Yllyketeoriat puolestaan selvittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä (kannusteita) ja odotusarvoteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. (Peltonen & Ruohotie 1987, 33.)

#### 2.3.1 Tarveteoriat

Tarveteoriat olettavat ihmisillä olevan samanlainen tarverakenne keskenään. Näin ollen tarveteoriat etsivät ihmisen universaalia motivaatorakennetta ja ovat siis sisältöteorioita. Tarveteorian mukaan tarve on sisäinen tila, jonka seurauksena jotkut vaihtoehdot vaikuttavat haluttavilta. Tarve, joka on tyydyttämätön, luo jännitteitä, jotka aikaansaavat pyrkimyksiä löytää sellaisia päämääriä, joiden saavuttaminen poistaa puutostilan. (Juuti 2006, 45.)

Tarve määritellään sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka ohjaa ihmistä toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja niiden suhteellinen voimakkuus ohjaavat yksilön yrityshalua ja suoriutumista työtehtävästä. (Ruohotie & Honka 1999, 20.)

Maslow on esittänyt, että on olemassa tietty hierarkiajärjestys, jonka mukaan tarpeita tyydytetään. Maslow'n tarvehierarkia perustuu kahteen ehtoon, ja ensimmäisen ehdon mukaan ihmisellä täytyy olla halu tyydyttää tiettyntyyppiset erityistarpeet, jotka Maslow asettaa järjestykseen. Tarvehierarkian toinen ehto on, että alemman tason tarpeiden tultua tyydytetyksi yksilö siirtyy seuraavalle hierarkiatasolle, ja alkaa pyrkiä tyydyttämään uusia tarpeitaan. (Peltonen & Ruohotie 1992, 53-54.)



Kuva 4: Maslow'n tarvehierarkia (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100).

Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat biologiset tarpeet, ja ne ylläpitävät elämää. Näiden perustarpeiden täytyy olla jossain määrin tyydytettyjä, ennen kuin ylemmän asteen tarpeisiin riittää energiaa. Kaikkein perustavinta laatua olevia tarpeita ovat fysiologiset tarpeet. Jos ihmiseltä puuttuu biologisen olemassa olon mahdollisuudet, koko ajattelu ja toiminta keskittyvät näiden hankkimiseen. Nämä tarpeet ovat rajallisia, sillä ihminen tarvitsee vain tiettyyn määrään asti näitä tarpeita, mutta niitä on tyydytettävä melko lyhyinä ajanjaksoina aina uudelleen. (Juuti 2006, 46.)

Fysiologisten tarpeiden ollessa tyydytetty, ihminen pyrkii tyydyttämään turvallisuuden tarpeita. Maslow'n puhuessa turvallisuuden tarpeista, hän painotti sekä fyysistä että emotionaalista turvallisuutta. Turvallisuuden tarpeet ovat äärellisiä, sillä kun ne on tyydytetty tiettyyn raajaan asti, ne eivät enää motivoi. (Juuti 2006, 46.)

Kun turvallisuuden tarpeet on tyydytetty, ihminen pyrkii tyydyttämään liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeita. Liitynnän tarpeita ovat muun muassa ystävyys, ihmisten väliset suhteet ja keskinäinen pitäminen. Liitynnän tarpeiden kautta ihminen tuntee olevansa yhteisön jäsen. Liitynnän tarpeet ovat rajattomat ja niitä voi tyydyttää sekä vapaa-ajalla että töissä. Työorganisaatiossa liitynnän tarpeilla on merkittävä tehtävä ihmisen organisaatioon sosiaalistami-

sessä. Työpaikan ihmissuhteilla voi olla motivoiva merkitys työntekijälle, sillä ystävyysuhteet motivoivat ja vaikuttavat käyttäytymiseen. (Juuti 2006, 46.)

Arvostuksen tarpeet kuvaavat tarvetta saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta. Ne voidaan jakaa myös pyrkimykseen saada arvostusta itselleen ja pyrkimykseen arvostaa toisia. Arvostukseen liittyvät sellaiset asiat kuin itsensä kunnioittaminen, itsevarmuus ja itsenäisyys. Arvostuksen tarpeet ovat rajattomia, sillä niiden tyydytys ei johda kyllästymiseen. Kun arvostuksen tarpeet ovat tyydyttyneitä, johtaa se itsevarmuuteen, kyvykkyyteen ja riittävyden tunteeseen. Organisaatiossa arvostuksen tarpeilla on merkittävä asema, sillä työntekijät, jotka pyrkivät onnistumaan tehtävissään ja saavuttamaan arvostetun aseman organisaatiossa, tyydyttävät arvostuksen tarpeitaan. (Juuti 2006, 47.)

Sellaiset ihmiset, jotka ovat tunnistanee omat voimavaransa ja pyrkivät kehittämään ja käyttämään kykyjään mahdollisimman hyvin, toteuttavat Maslow'n mukaan itseään. Itsensä toteuttamisen sisältö vaihtelee suuresti ihmisestä toiseen, sillä ihmiset ovat erilaisia ja heillä on erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia sekä mielenkiinnon kohteita. Itsensä toteuttamisen tarpeita ei voi tyydyttää täysin. (Juuti 2006, 47.)

Maslow'n teorian mukaan ylemmällä tarvetasolle siirtyminen edellyttää, että tarpeiden tulee olla melko hyvin tyydyttyneitä. Maslow'n mukaan monet henkilöt ovat nyky-yhteiskunnassa ainakin osittain tyydyttäneet perustarpeensa. (Juuti 2006, 47-48.)

Kolmitasoteoria on Alderferin kehittämä vaihtoehto Maslow'n tarvehierarkialle. Kolmitasoteorian perustana on oletus, että ihmisillä on kolme perustarpeiden kategoriaa, joita ovat toimeentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55-56.)



Kuva 5: Alderferin kolmitasoteoria (Peltonen & Ruohotie 1992, 55-56).

Toimeentulotarpeet sisältävät kaikki materiaaliset ja fysiologiset tarpeet, joita ovat esimerkiksi nälän tyydyttämisen tarve ja turvallisuuden tarve. Liittymistarpeet liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja läheisiin ihmissuhteisiin. Esimerkiksi yhteenkuuluvaisuuden tunne tyydyttää liittymistarpeita. Liittymistarpeiden tyydyttämisestä ei välttämättä synny mielekästä kokemusta, sillä vihamielisyyden ilmauksen kuuluvat myös ihmisten väliseen vuo-

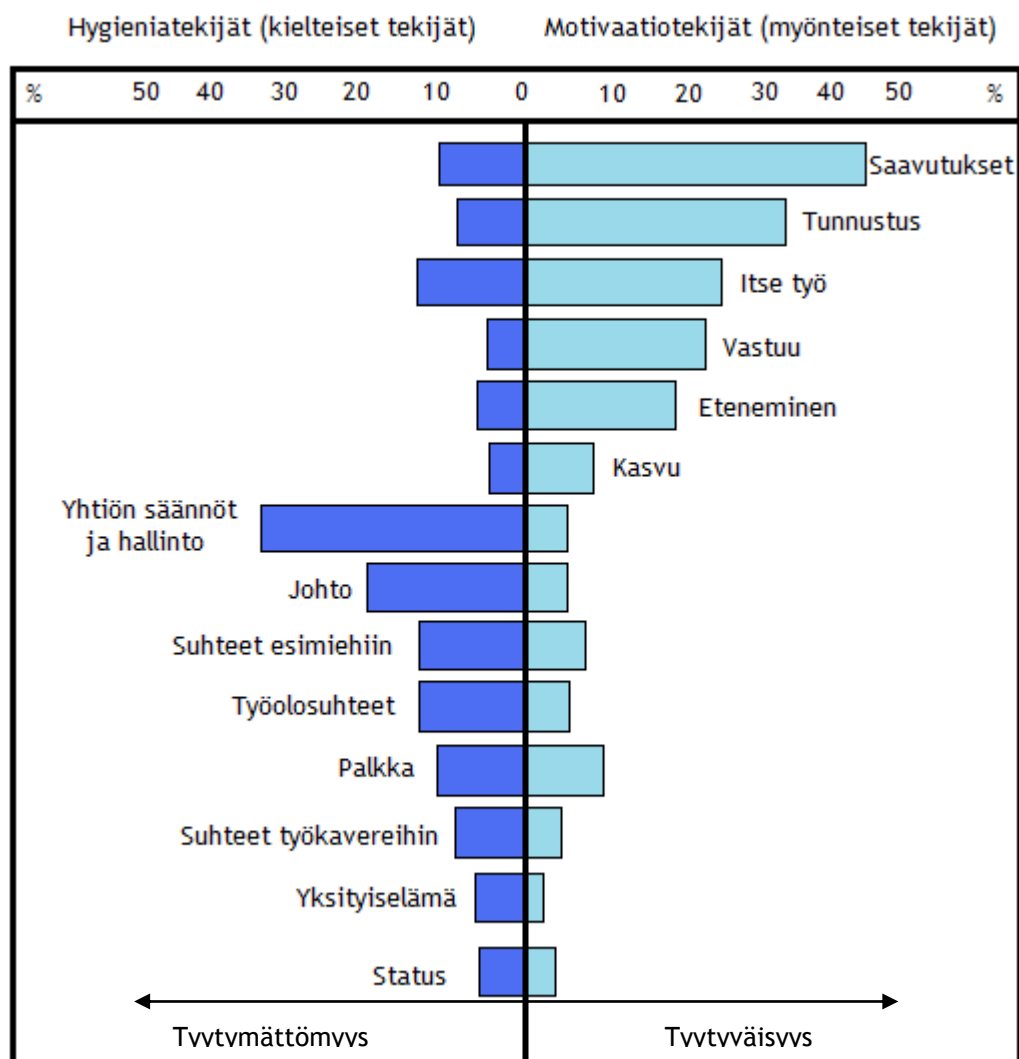
rovaikutukseen. Liittymistarpeen muita muotoja ovat muun muassa hyväksytyksi tulemisen tarve, ymmärrettyä tulemisen tarve ja tarve vaikuttaa kanssaihmiisiinsä. Kasvutarpeet sisältävät kaikki yksilön pyrkimykset, missä on kyse ihmisen luovasta toiminnasta. Näiden tarpeiden tyydyttäminen riippuu siitä, onko yksilöllä mahdollisuutta toimia luovasti ja pystyykö hän kehittymään yksilönä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55-56.)

Alderferin tarvekategoriat eivät ole hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, sillä tarpeiden välillä vallitsee eräänlainen kiertokulku. On mahdollista tyydyttää samanaikaisesti eri kategorian tarpeita, mutta tarpeiden suhteellinen voimakkuus voi vaihdella. Jos yksilö kokee tyydytyksen puutetta ylemmällä tasolla, alemman tason tarpeet nousevat tärkeämmäksi. Tarpeiden voimakkuus vaihtelee, ja paluu alemmalle tasolle on vain väliaikaista. Kun mahdollisuus tarjoutuu, yksilö pyrkii uudelleen tyydyttämään korkeamman tason tarpeitaan. Kun tarpeet on tyydytetty ja tavoitteet saavutettu, yksilö asettaa seuraavat tavoitteet yhä korkeammalle. Tätä kutsutaan tavoitetasen nousuksi. Kun asetetusta tavoitetasosta jäädään, kutsutaan sitä tavoitetasen laskuksi. Näin ollen voidaan väittää, että mitä enemmän ihmisen kasvutarpeet tyydytyvät, sitä enemmän hän pyrkii toteuttamaan ja kehittämään itseään. Myös tavoitteista jääminen eli epäonnistuminen tehtävässä voi Alderferin mukaan kehittää yksilöä ja edistää yksilön henkistä kasvua, jos siihen osataan suhtautua oikein ja kriittisesti. (Peltonen & Ruohotie 1992, 56- 57.)

Frederick Herzberg kehitti kaksifaktoriteoriansa 1950-1960 -luvuilla, kun hän tutki työntekijöiden työmotivaatiota. (Herzberg 2003, 87.)

Herzberg määritteli kaksifaktoriteoriassaan kaksi työn ulottuvuutta, jotka sisältävät työn itsessään, eli motivaatiotekijät sekä työn ulkoiset olosuhteet, eli hygieniatekijät. Hygieniatekijöitä ovat muun muassa status, työyhteisön ilmapiiri sekä esimiehen ja alaisen väliset suhteet. Hygieniatekijät eivät aiheuta hyvää työsuoritusta, mutta ne voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä silloin, kun niitä ei ole hoidettu. Kun hygieniatekijät ovat hoidettu hyvin, ne poistavat tyytymättömyyttä, mutta eivät kuitenkaan sinällään motivoi työsuorituksia. Kun hygieniatekijät on hoidettu hyvin, se ei välttämättä näy ulospäin, mutta jos ne jätetään hoitamatta, tai hoidetaan huonosti, saattavat ne aiheuttaa tyytymättömyyttä työyhteisössä. Toisen Herzbergin teorian ulottuvuus on työn sisältöön liittyvät tehtävätekijät. Nämä synnyttävät motivaatiota. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi itse työn sisältö, kokemus vastuusta ja uralla etenemisen mahdollisuudet. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisivat yksilön aiheet pyrkiä hyviin suorituksiin työssään. Jos motivaatiotekijöiden tila on keho, se voi aiheuttaa vain heikosti suoritettuja tehtävien hoitoa. Jos motivaatiotekijät koetaan hyvin hoidetuiksi, synnyttää tämä motivaatiota. (Viitala 2002, 156-157.)





Kuva 6: Herzbergin kahden faktorin teoria (mukailleen Harvard Business Review 2003, 90. Alkuperäinen artikkeli vuodelta 1966).

Herzberg jakaa kannusteet kahteen ryhmään; motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin, ja hänen esittämän kaksifaktoriteorian päähypoteesin mukaan tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät, kuten motivaatiotekijät, motivoivat työntekijöitä tehokkaisiin suoriutuksiin. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät, eli hygieniatekijät eivät motivoi työntekijöitä. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät vetoavat ylimpiin tarpeisiin. Päinvastoin kuin alimmat tarpeet, mitkä toimivat tasapainomekanismin mukaan, ylimmät tarpeet voivat voimistua miellyttävien kokemusten kautta. Näin ollen haasteellinen, vaihteleva, mielenkiintoinen ja luova työ motivoi työntekijöitä tehokkaasti. Juuri työn sisällölliset piirteet voivat tulla energianlähteiksi pitkäaikaiselle motivaatiolle, ja näin tuottaa tyytyväisyyttä. (Ruohotie 1998, 68.)

### 2.3.2 Kannuste- / yllyketeoriat

Kannuste määritellään yksilön ulkopuolella esiintyväksi ärsykeiksi, joiden tarkoituksena on saada henkilössä aikaan tavoitteiden suuntaista käyttäytymistä. Yksilön tarpeet ja tavat vaikuttavat siihen, kuinka hyvin kannusteet lopulta tehoavat. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

Kannuste ja palkkio esitetään usein toisensa korvaavina käsitteinä, mutta niiden välillä on kuitenkin nähtävissä selvä ero:

1. Kannuste on palkkion ennakkointia, ja kannusteesta tulee palkkio silloin kun se annetaan yksilölle.
  2. Kannuste ärsyttää ihmisiä toimimaan, palkkio tyydyttää tarpeen. Kannuste virittää toimintaa, kun taas palkkio vahvistaa sitä.
  3. Kannusteiden tarkoituksena on antaa vihjeitä siitä, että tietynlainen käyttäytyminen tuottaa tietynlaiset seuraukset.
- (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

Kannusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja tehtäväkannusteet. Tämä motivaatiosta esitetty kolmijako; materiaallinen, sosiaalinen ja kasvumotivaatio, vastaa edellä mainittua jäsentelyä. Kannusteiden avulla henkilöt pyrkivät tyydyttämään tarpeitaan. Toimeentulotarpeita yksilöt tyydyttävät taloudellisten ja fyysisten ympäristön kannusteiden avulla. Vuorovaikutus muiden kanssa auttaa tyydyttämään henkilön liittymistarpeita. Kasvutarpeita tyydytetään tekemällä mielenkiintoisia sekä haasteellisia tehtäviä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

### 2.3.3 Odotusarvoteoriat

Motivaatioon vaikuttaa tarpeiden ja kannusteiden lisäksi yksilön havainnot ja odotukset. Odotuksia ovat muun muassa tietyn tarpeen tyydyttyvyyden tai palkkion saavutettavuuden aste, joka perustuu yksilön havaintoihin sekä aikaisempiin kokemuksiin. Suorituksista löytyy eroja, vaikka ihmiset työskentelisivät samassa tehtävässä. Tämä johtuu siitä, että ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat tilanteiden eri piirteet eri tavoin. Havaintojen perusteella muodostuvissa odotuksissa on myös eroja ihmisten välillä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 61.)

Yksilön havaintomekanismi tulkitsee

1. työn asettamat vaatimukset, eli kuinka vaativaa tai haasteellista työ on. Tämä muodostaa odotusarvon. Motivaation kannalta on kaikista edullisinta se, että työ ei ole liian helppoa, eikä ylivoimaista, vaan sopivan vaativaa.

2. palkkioiden saavuttavuuden, eli miten todennäköistä on saada palkkioita työstään. Tämä muodostaa välinearvon.
3. työstä saatavien palkkioiden arvon, eli kuinka todennäköistä on, että saavuttaa tarpeita vastaavia kannusteita. Tämä nimitetään yllykearvoksi. (Ruohotie & Honka 1999, 23.)

Odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu suorittamaan työnsä silloin, kun hän kokee kannusteet houkutteleviksi, työnteon välineeksi saavuttaa palkkioita ja tehtävässä onnistumisen haasteellisena. Työntekijän havainnot vaikuttavat tärkeällä tavalla siihen, miten kannusteiden yllykearvo, välinearvo ja odotusarvo määräytyvät. (Peltonen & Ruohotie 1987, 36.)

Odotusarvoteoria ja työmotivaatio ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa. Kun työ on sopivan vaikea, tai siihen liittyy tietty onnistumisen tai epäonnistumisen riski, on työmotivaatio korkeimmillaan. Jos työ on ylivoimaisen vaikea tai liian helppo, työmotivaatio on matala. Mitä todennäköisemmin tehtävän suorittamisesta seuraa palkkio, sitä korkeampi on työmotivaatio. Palkkion arvo tai houkuttelevuus määräytyy siitä, vastaako kannuste yksilön tarpeita. Varmistuminen siitä, että työntekijät työskentelevät yrityksen päämäärien puolesta, edellyttää sitä, että palkkio- ja rangaistusjärjestelmä perustuu työsuorituksiin. (Ruohotie & Honka 1999, 23-24.)

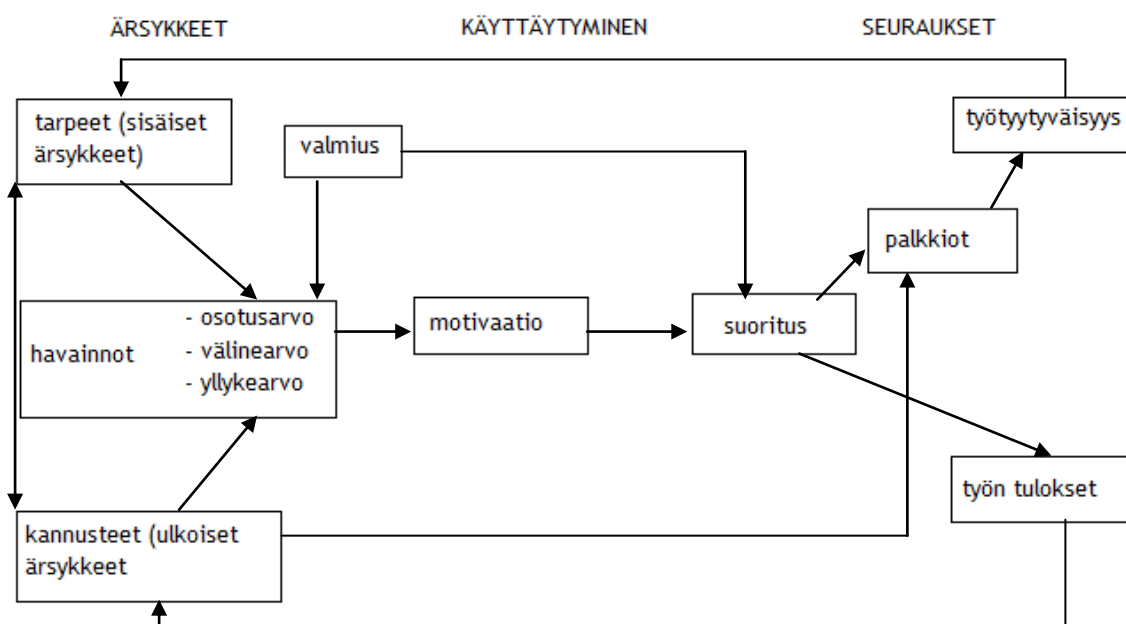
Vroomin mukaan odotusarvoteorialla voidaan selittää työhön liittyviä tekijöitä kuten työmotivaatiota, suoritustarvetta, ammatillista mieltymystä, ryhmän kiinteyttä, motivaatiota tehokkaiseen suoritukseen sekä suoritustarvetta. Vroomin odotusarvoteorian mukaan suoritus muodostuu kolmen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Näitä ovat motivaatiotaso, kyvyt ja luonteenpiirteet sekä roolihavainnot. (Peltonen & Ruohotie 1992, 62.)

Töiden tekemisen perusedellytys on, että yksilöllä on halu suorittaa hänelle annetut tehtävät. Jos yksilöltä puuttuu halu tehtävän suorittamiseen, voi hän toimia puolitehoisesti tai kieltäytyä kokonaan tehtävän suorittamisesta. Yksilöllä täytyy olla myös riittävät kyvyt ja taidot tehtävän hoitamiseen. Luonteenpiirteellä on myös tärkeä rooli, sillä sen tulisi olla sopusoinnussa vaatimusten kanssa. Työntekijän täytyy myös käsittää, mitä vaatimuksia hänelle asetetaan ja miten hänen odotetaan toimivan. Jos työntekijän käsitykset omasta tehtävästään ovat virheelliset, voi hänen työpanoksensa olla heikkoa, tai johtaa työpanoksen tuhlaamiseen. (Peltonen & Ruohotie 1992, 62.)

## 2.4 Työmotivaation prosessimalli

Chung on esittänyt mallin, joka kuvaa työmotivaatioprosessia, missä yhdistetään tarve-, yllyke- ja odotusarvoteorioissa esitetyt keskeiset tekijät. Lähtökohtana prosessimallille on ajatus, että motivaatiokäyttäytyminen kattaa kaikki edellä mainittujen teorioiden tekijät. Näin on perusteltua yhdistää nämä tekijät mieluummin, kuin asettaa vastakkain eri teorian. Teorioita on pidettävä toisiaan täydentävinä, eikä keskenään kilpailevina. Yhdistetty malli on esitetty alla olevassa kuviossa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 37.)

Motivaatio syntyy tarpeiden, kannusteiden ja havaintojen seurauksena. Yksilön toimintoja tyydytyksen saavuttamiseksi ohjaavat tarpeet. Kannusteet taas suuntaavat toimintoja niin, että on mahdollista palkita käyttäytymistä. Yksilön havaintomekanismi tulkitsee, kuinka vaativaa työ on, koituuko työstä palkkioita ja vastaavatko kannusteet tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1987, 37.)



Kuva 7: Työmotivaatioprosessi (Peltonen & Ruohotie 1987, 37).

Valikointi ja tulkinta liittyvät havaitsemiseen. Ne kytkeytyvät aikaisemmin opittuun, ja tämän vuoksi ne tulkitaan aikaisempien kokemusten muodostaman viitekehyksen pohjalta, mikä tuottaa odotuksia. Työntekijä motivoituu toimimaan, kun hän tulkitsee odotusarvon, välinearvon ja yllykearvon suotuisiksi itselleen. Erot tulkinnoissa johtuu etenkin siitä, miten ammattitaitoiset tai myönteisesti asennoituvat työntekijät motivoituvat yksittäisissä tilanteissa helpommin kuin työntekijät, jotka ovat ammattitaidottomia tai vieroksuvat työtään. Valmius

ohjaa työntekijän toimintaa suoraan, suoritus riippuu muun muassa siitä, miten työntekijän henkiset ominaisuudet ovat kehittyneet ja miten erilaisiin tehtäviin ja tavoitteisiin sopivat toimintamallit ovat rakentuneet. (Peltonen & Ruohotie 1987, 38.)

Kun valmius ja motivaatio paranevat, tehostuu myös suoritus. Palaute antaa tietoa käyttäytymisen onnistumisesta ja palkittu käyttäytyminen tuottaa tyydytystä. Sellainen käyttäytyminen, joka ei tuota palkkiota, johtaa tyytymättömyyteen ja samalla suorituksen huonontumiseen. Palkkioiden määrä ja tyytyväisyys, joka saavutetaan, muokkaavat työntekijän tarpeiden laatua ja voimakkuutta. Tällä tavoin myös tuottavuuden taso muuttaa kannusteiden luonnetta ja niiden tärkeyttä. Yhtiön kannustejärjestelmän pitäisi ollakin sellainen, että sen tavoitteiden saavuttamisen ulkoiset edellytyksen olisivat mahdollisimman hyvät. (Peltonen & Ruohotie 1987, 38.)

## 2.5 Motivaatio, suoritus ja tyytyväisyys

Suoritukseen vaikuttavat kaksi tekijää; valmius ja motivaatio. Valmius tarkoittaa henkilössä olevia edellytyksiä suoriutua annetuista tehtävistä. Motivaation vaikutukset suoritukseen riippuu henkilön valmiudesta, ja valmiuden vaikutus suoritukseen riippuu motivaatiosta. Valmiuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kyvyt, luonteenpiirteet, arvot asenteet, taidot sekä tiedot. Nämä tekijät ovat melko pysyviä, eivätkä ne muutu tilanteesta toiseen. Suoritukseen vaikuttavat muun muassa henkilön tiedot omista mahdollisuuksistaan, kyvyt arvioida omia voimavaroja sekä se, miten toiset tulkitsevat hänen toimenpiteensä. Motiivit taas määräävät käyttäytymisen voimakkuutta ja aktiivisuutta. Motivoituneelle henkilölle on ominaista se, että tämä työskentelee ahkerasti (vireys) tavoitteiden saavuttamiseksi (suunta). (Peltonen & Ruohotie 1987, 26.)

Työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat sukulaiskäsitteitä ja niitä tarkastellaan usein yhdessä ja samaistetaan toisiinsa. Nämä ovat kuitenkin eri asioita, vaikka ne kietoutuvatkin läheisesti yhteen. Chungin esittämän työmotivaatiomallin mukaan tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas työmotivaatio on riippuvainen esimerkiksi palkkioihin liittyvistä odotuksista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 29.)

Monien tutkimusten avulla on osoitettavissa, että työsuoritus paranee motivaation lisääntyessä. Monissa työtyytyväisyystutkimuksissa on myös usein oletettu yhteys työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välille niin, että tyytyväisyys johtaa hyvään suoritukseen. Tämä on kuitenkin osoittautunut virheelliseksi tiedoksi, sillä vaikka työntekijät viihtyisivät työtä tehdessään, eivät he välttämättä ole motivoituneita. Viihtyvyyden ja suorituksen välillä ei siis ole syy-seuraus - suhdetta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 29.)

## 2.6 Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon

Työ koetaan mielekkääksi kun työntekijä viihtyy työssään. Mieluinen työ on haastavaa, sillä on tavoitteet jotka on saavutettavissa, siitä saa palkkiota ja työympäristö koetaan mielekkääksi. Kun nämä kohdat toteutuvat, yksilö pyrkii mahdollisimman hyvin suoriutuksiin. Jotta työntekijä olisi motivoitunut työssään, tulee työn olla sisäisesti sekä ulkoisesti palkitsevaa. (Viitala 2003, 135.)

Työmotivaatioon vaikuttaa muun muassa työilmapiiri, työn sisältö, sisäiset motivaatiotekijät, esimiestyö ja palkitseminen. (Viitala 2003, 135.)

### 2.6.1 Työilmapiiri

Työilmapiirin takia työntekijä on valmis ponnistelemaan jopa yli vaaditun työpanoksen. Kun ilmapiiri on hyvä, se lisää työtyytyväisyyttä, pitää yllä korkeata motivaatiota ja saa myös työntekijän sitoutumaan yritykseen. Tekijöitä, joita vahvistamalla työyhteisöön luodaan hyvä ilmapiiri, on vaikea osoittaa luotettavasti, ja usein hyvä ilmapiiri tunnustetaan viimeistään menettäessä se. Kun hyvä työilmapiiri menetetään, käy usein ilmi, että työntekijät eivät ole omasta mielestään voineet vaikuttaa tarpeeksi työtään koskevaan päätöksentekoon, toimenkuvat eivät ole olleet riittävän selkeitä, työntekijät eivät ole saaneet riittävästi palautetta tai palaute on ollut epäoikeudenmukaista. (Ruohotie & Honka 1999, 119.)

Kun yrityksessä aletaan pohtimaan ilmapiiriin liittyviä asioita, on vahinko usein ehtinyt jo tapahtua, ja työyhteisössä on jo ajauduttu konfliktiin. Silloin kun ilmapiiri on kannustava ja turvallinen, sitoutuu työntekijä yritykseen, ja kokee arvostelun tätä yritystä kohtaan jopa henkilökohtaisena loukkauksena. Yrityksen ilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin, sillä se voi tyydyttää muun muassa liittymistarpeita. (Ruohotie & Honka 1999, 119-120.)

Hyvään työilmapiiriin kuuluu toverihenki. Kun työntekijät luottavat toisiinsa ja yrityksessä vallitsee avoin ilmapiiri, tuottaa se keskinäistä avuliaisuutta. Työilmapiiri on hyvä, kun kaikkia työntekijöitä kohdellaan samanarvoisesti, sillä tämä estää työpaikan sisäisten ”kuppikuntien” syntymistä. Myös johtajan esiintyminen vaikuttaa useiden tutkijoiden mukaan merkittävästi hyvän työilmapiirin syntymiseen. (Forss & Karinsalmi 1996, 18-20.)

Ruohotie ja Honka esittelevät Pritchardin ja Karasickin mallin, jonka mukaan yrityksen ilmapiiri voidaan määritellä seuraavasti: yrityksen ilmapiiri on yrityksen sisäisessä ympäristössä esiintyvä, suhteellisen muuttumaton tunnuspiirre, joka erottaa sen muista yrityksistä, ja

- joka aiheutuu henkilöstön, erityisesti ylimmän johdon, käyttäytymisestä ja menettelytavoista
- jonka yrityksen henkilöstö havainnoi
- joka tarjoaa pohjan yrityksen tilan tulkinnalle ja
- joka toimii toimintaa ohjaavana voimanlähteenä (Ruohotie & Honka 1999, 121.)

Yrityksen ilmapiiri riippuu muun muassa yrityksen koosta, rakenteesta, kulttuurista, johtamistyylistä ja yrityksen tavoitteista. Ilmapiiri riippuu myös henkilöstön yksilöllisistä piirteistä, kuten työasenteista, kuinka pitkään yrityksessä on työskennelty ja koulutuksesta. (Ruohotie & Honka 1999, 121.)

### 2.6.2 Työn sisältö

Työn sisältö vaikuttaa hyvin paljon ihmisen motivaatioon. Se, missä määrin henkilö kokee työnsä itselleen sopivaksi, ja sisäistää työhön liittyvät päämäärät itselleen merkittäviksi haasteiksi, vaikuttaa merkittävästi hänen motivaatioonsa. Merkittävää on myös se, että henkilö kokee menestyvänsä, onnistuvansa ja kehittyvänsä pyrkiessään kohti työprosessiin liittyviä päämääriä. Nykyään organisaatiot perustuvat osaamiseen ja innovatiivisuuteen, ja niissä ihmisten työhön sitoutuminen ja omaehtoinen työskentely ovat avainasemassa. (Juuti 2006, 66.)

Kun työ on vaativaa ja se edellyttää silloin tällöin taitojen venyttämistä jopa äärimmilleen, on työ mielekästä. Kun työtehtäviä suunnitellaan, tulisi työntekijöiden vaatimukset ottaa tietoisesti ja järjestelmällisesti huomioon. Tätä kutsutaan ”työn muotoiluksi”, ja sillä voidaan parantaa työn tehokkuutta pitkällä tähtäimellä. Työntekijöiden motivaatio lisääntyy, kun tämän ammattitaitoa pyritään hyödyntämään entistä paremmin. Myös sallimalla työntekijän päättää yhä enemmän omasta työtahdistaan ja osallistumalla työnsä suunnitteluun kohotetaan motivaatiota. Yrityksissä pyritään yhä enemmän itseohjautuviin ryhmiin, mitkä valvovat toimintaansa itse ja jakavat työtehtävät keskenänsä. (Ruohotie & Honka 1999, 144.)

Työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen, poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Mikäli työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on tietoinen työtoimintojen todellisista tuloksista, viihtyy hän työssään ja saavuttaa parhaat tulokset. Kannustavaa työtä luonnehditaan seuraavilla ominaisuuksilla:

1. Työn vaatimien taitojen moninaisuus: kun työ on vaativaa ja edellyttää kykyjen ja taitojen käyttöä, on työ mielekästä. Jos työ on liian yksinkertaista tai liian monimutkaista, ei työ kannusta.
2. Työtehtävien sisällön mielekkyys: usein työkokonaisuuden suorittaminen koetaan mielekkäämmäksi kuin pienen osasuorituksen tekeminen.
3. Työn merkityksellisyys: kun työntekijä kokee työnsä vaikuttavan toisen ihmisen hyvinvointiin positiivisesti, on työ yleensä mielekästä.
4. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan: Työn ollessa itsenäistä, tulokset riippuvat enemmän yksilön omista ponnistuksista, aloitteista ja päätöksistä, kuin muiden antamista ohjeista tai määräyksistä.
5. Palaute työn tuloksista: Henkilö saa palautetta siitä, miten hän on onnistunut työssään. Työ itsessään voi tuottaa välitöntä ja tarkkaa tietoa työn tuloksista, esimerkiksi onnistumisen ja edistymisen kokemusten kautta. (Ruohotie & Honka 1999, 144-145.)

Näistä edellä mainituista työn ominaisuuksista kolme ensimmäistä määrää sen, miten mielekkääksi työ koetaan. Neljäs kohta osoittaa, missä määrin yksilö tuntee olevansa henkilökohtaisesti tilivelvollinen ja vastuussa työnsä tuloksista. Viidennessä kohdassa tulee ilmi, missä määrin yksilö on tietoinen siitä, miten tehokkaasti hän tekee työnsä. Kannustava työ palkitsee työntekijää sisäisesti antamalla myönteisiä tunnekokemuksia. On todennäköistä saada palkkiota, kun työ edellyttää monipuolista kykyjen hyväksikäyttöä ja työkokonaisuuden hallintaa, on merkityksellistä toisten kannalta, antaa itsenäisen toimintavapauden ja tuottaa palautetta työsuorituksesta. (Ruohotie & Honka 1999, 145.)

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK:n teettämän Vappututkimuksen mukaan lähes neljälle viidestä (79 %) työ merkitsee ennen kaikkea säännöllistä toimeentuloa. Puolestaan sosiaalisia kontakteja työ merkitsee 42 % vastaajista. Seuraavaksi eniten työ merkitsee ihmisille hyvää elintasoa (31 %) ja mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen (31 %). Usea työ merkitsee myös itsensä kehittämistä (28 %), elämäntapaa (24 %) sekä toisten ihmisten auttamista ja palvelemista (24 %). Tutkimuksen mukaan harvoin työ merkitsee ihmiselle harrastusta (5 %), uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä (6 %), uralla etenemistä (6 %), kutsumusta (10 %) tai mahdollisuutta omien arvojen toteuttamiseen (11 %). (Vappututkimus 2010, 40-42.)

### 3 Esimiestyö

Esimiestyön arvo on korostunut entistä enemmän. Yritykset elävät tällä hetkellä kokoajan muutos- ja oppimispaineissa. Esimiehen tehtävänä on toimia muille suunnannäyttäjänä sekä tukihenkilönä. Esimiestyö on johdon ja omien alaisten välissä, joka on vaativaa. Heidän pitäisi auttaa johtoa saavuttamaan yrityksen päämääriä ja samalla toteuttaa strategioita. Esimiehen täytyy myös tukea alaisiaan heidän omassa työssään. (Viitala 2003, 68.)



Työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa paljon esimiehen johtamistyyli. Motivoiva johtamistyyli perustuu suoraan viestintään, osallistumiseen sekä selkeisiin tavoitteisiin. Hyvän työskentelyilmapiirin varmistaa ihmisten kumppanuus ja keskinäinen kunnioitus. (Hagemann 1991, 113-114.)

### 3.1 Viestintä

Hyvä viestintä on tehokas osaamisen edistämisen keino jokaisessa yrityksessä. Viestinnän täytyy olla selkeää ja sellaista, että työntekijä voi sitoutua siihen. Viestintä on nykyään myös strategisen johtamisen yksi työväline. Tämän takia viestin täytyy tavoittaa kaikki, jotka sitä tietoa tarvitsevat. Tiedon on hyvä virrata ylhäältä alas ja toisinpäin, joka suuntaan koko organisaatiossa. Työntekijät haluavat tietää mitä esimies heiltä odottaa, kuinka paljon ja miten oma työ vaikuttaa esimerkiksi muihin osastoihin. (Viitala 2003, 217; Hagemann 1991, 51.)

Silloin, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, viestinnän merkitys korostuu. Tällöin huhuja alkaa liikkua helposti ja työntekijöitä saattaa pelottaa epätietoisuus. Työntekijät haluavat tietää mahdollisimman paljon, jolloin totuudenmukainen tieto on erityisen tärkeää. Keskeisiä kysymyksiä muutostilanteissa kuitenkin ovat: Mitä tapahtuu? Mihin/keihin se vaikuttaa? Miten prosessi etenee ja milloin? (Viitala 2003, 219.)

Viestintää on kokoajan kehitettävä ja sitä varten voidaan tehdä erilaisia kyselyjä ja testauksia. (Viitala 2003, 220.)

### 3.2 Palaute

Palaute on erittäin tärkeää työntekijöille. Se rohkaisee tekemään enemmän asioita ja positiivinen sekä negatiivinen palaute on tärkeää. Jos työntekijä saa tunnustusta hyvästä työstä, saattaa se johtaa entistä kiinteämpään sitoutumiseen. Negatiivista palautetta annettaessa on erityisen tärkeää valita oikea ilmaisutapa. Kun negatiivinen palaute annetaan rakentavana kritiikkinä, se voi saada ihmisen kehittämään omia kykyjä sekä tarttumaan töihinsä tehokkaammin. (Hagemann 1991, 66.)

Silloin, kun työntekijä luottaa esimieheensä ja hänen asiantuntemukseensa, on palaute kaikista tehokkainta. Mitä enemmän esimiehellä on valtaa säädellä palkkioita ja rangaistuksia, sitä paremmin työntekijä yleensä reagoi palautteeseen. Tunnuspiirre tehokkaassa palautteessa on myös se, että työntekijä tulkitsee saadun palautteen liittyvän omaan työsuoritukseen. Aina palaute ei kuitenkaan johda toivottuun tulokseen. Palautteen vastaanottaja voi tulkita palautteen väärin tai hän ei hyväksy palautetta. (Ruohotie & Honka 1999, 88-89.)

Kehityskeskustelut ovat hyvä tilanne esimiehelle palautteen antamiseen. Kehityskeskusteluja on kuitenkin vain pari kertaa vuodessa, joten palautetta tulisi saada muulloinkin. Palautteen tulisi olla osa päivittäistä vuorovaikutusta. Esimieheltä kaivataan myös tukea ja kannustusta. Hyvä palautekulttuuri koostuu monista eri tekijöistä; luottamuksesta, avoimuudesta, tukemisesta sekä runsaasta kommunikoinnista. (Luoma ym. 2004, 81-82.)

### 3.3 Työn organisointi

Työn organisoinnissa hyvät käytännöt liittyvät työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin, vapau- teen ja selkeään vastuiden ja tavoitteiden määrittelyyn. On hyvä, jos työntekijä saa osallistua oman työnsä tavoitteiden asetteluun, sekä jokaisella on riittävät vapaudet oman työnsä suo- rittamiseksi. Työn organisoinnin haasteet taas liittyvät usein vastuualueisiin. Haasteita tuovat epäselvät työnkuvat, epämääräinen tehtävien määrittäminen ja harmaat alueet joiden vastui- ta ei ole lainkaan määritelty. Tunnollisimmat työntekijät saattavat ottaa vastuun harmaista alueista, jolloin se johtaa siihen, että he kuormittuvat tällöin liikaa. (Luoma ym. 2004, 97.)

Töitä organisoidaan eri syistä uudelleen. Organisaatiot joutuvat nykyään miettimään organi- saation rakennetta, henkilöstön määrää, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualuei- ta. Markkina- ja taloustilanteet muuttuvat kokoajan, joten töitä on organisoitava jatkuvasti uudelleen. Uudelleen organisoinnin tavoitteena on parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, jous- tavuus, tuottavuuden kehittäminen, työmotivaatio ja henkilöstön hyvinvointi. (Kauhanen 2006, 53.)

## 4 Palkitseminen

Palkitseminen on työntekijälle kaikkea mitä hänelle annetaan ja mitä hän saa vastineeksi työ- panoksestaan. Se voi olla esimerkiksi rahaa, etuja, arvostusta tai mahdollisuuksia kehittyä. Jokainen muodostaa oman käsityksensä siitä työuransa mittaan mitä palkitseminen on ja mitä se pitää sisällään. Jos palkitaan rahan muodossa, tarkoittaa se ihmisille eri asioita. Joku yllä- pitää sillä omaa arkea ja toinen toteuttaa unelmiaan. Yrityksissä johtaja palkitsee ja on pal- kittavana. Palkitsemisella voidaan myös viestittää tärkeitä tavoitteita ja arvoja henkilöstölle. Viime vuosikymmenten aikana palkitseminen on kehittynyt todella paljon. On tullut paljon uusia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä, mikä on hyvä asia. Palkitsemisesta on myös tullut tärkeä esimiestaito ja sen rooli on kokoajan kasvussa. (Hakonen ym. 2005, 13.)

Palkitsemisella on suuri merkitys jo uusia ihmisiä rekrytoidessa. Hyvällä palkitsemisjärjestel- mällä voidaan houkutella halutunlaisia ihmisiä töihin tai saada hyvät työntekijät pysymään talossa. Jos ihmisiä palkitaan hyvistä työsuorituksista, se motivoi työntekijöitä entistä parem- piin ja tehokkaampiin suorituksiin. (Hakonen ym. 2005, 14-20.)

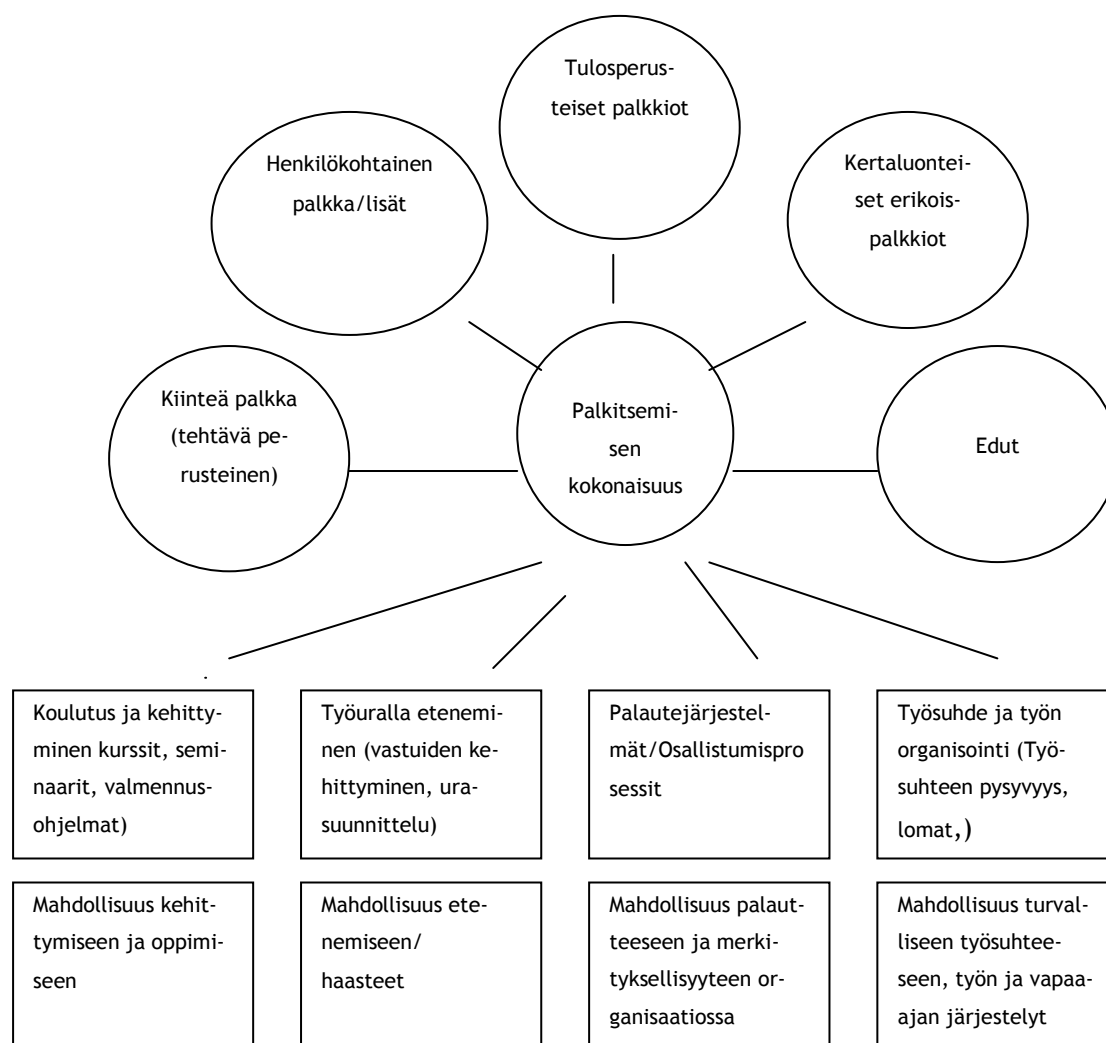
#### 4.1 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitsemisesta puhuttaessa tarkoitetaan palkitsemisen eri muotoja, joita organisaatiolla on käytössään asiantuntijoiden motivaation ylläpitämiseksi tai vahvistamiseksi ja työn ohjaamiseksi. Tähän kokonaisuuteen voi kuulua aineellisia, välillisesti aineellisia ja kokonaan aineettomia palkitsemisen muotoja. (Luoma ym. 2004, 36.)

Kokonaisuuteen palkitsemisessa kuuluu aineettomia sekä aineellisia palkitsemisen muotoja. Aineettomia voivat olla esimerkiksi kiitos, kannustus sekä arvostus. Aineeton palkitseminen liittyy usein tunnekokemuksiin ja se on yleensä seurausta aineellisesta ja välillisesti aineellisesta palkitsemisesta. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu esimerkiksi luottamuksen osoitukset, työn sisällön kiinnostavuus, onnistumisen tunne (esimerkiksi palautteiden kautta) sekä tyytyväisyys työhön. Aineellisia palkitsemisen muotoja ovat rahallista palkitsemisesta tai etuja, jotka ovat rahallisesti mittavia. Näitä ovat esimerkiksi kiinteä palkka, palkan eri lisät ja pysyvät meriittikorotukset, tulosperusteiset palkkiomuodot, kilpailupalkinnot, innovaatio- ja keksintöpalkkiot, puhelin- ja lounasetu. (Luoma ym. 2004, 38-43.)

Palkitseminen muodostuu näiden palkitsemismuotojen kokonaisuudesta. Näitä eri palkitsemismuotoja samanaikaisesti käyttämällä saavutetaan parhaat tulokset, koska eri palkitsemismuodot täydentävät toisiaan. (Luoma ym. 2004, 38.)

Kaikkia palkitsemismuotoja ei voida jakaa aineellisiin tai aineettomiin tapoihin, koska on monia välillisesti aineellisia palkitsemisen muotoja, kuten koulutus- ja valmennusohjelmat sekä urakehitys. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei ole aineellista palkitsemista, mutta se voi johtaa siihen. Esimerkiksi yleensä urakehitys johtaa palkan korotukseen tai työntekijä saa koulutusta uuteen tehtävään, joka taas vaatii organisaatiolta resursseja. Välilliseksi palkitsemiseksi katsotaan myös palautteeseen liittyvät prosessit, kuten esimerkiksi kehitys- ja tuloskeskustelut. Myös työsuhteeseen liittyvät prosessit ja käytännöt ovat välillistä palkitsemista (esimerkiksi etätyömahdollisuudet, joustavat työajat ja työsuhteen sisältöihin liittyvät asiat). (Luoma ym. 2004, 38-40.)



Kuva 8: Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Luoma ym. 2004, 38).

#### 4.2 Palkka

Organisaatioissa käytetään yleensä peruspalkkausta, jonka tavoitteena on kannustaa ja olla oikeudenmukainen. Näihin palkkausjärjestelmiin vaikuttaa työn vaativuus, henkilön suoriutuminen työtehtävässä sekä työn tulokset. Yleensä palkka maksetaan tehdystä työstä. Palkka voi koostua monesta eri osasta, mutta yksilölle se useimmiten kertoo, paljonko häntä arvostetaan ja kuinka merkittävää hänen tekemä työnsä on. (Rantamäki ym. 2006, 94)

Palkkaus on monessa työssä erilaista, koska työt eroavat vaativuudeltaan toisistaan. Asioita jotka esimerkiksi voivat vaikuttaa palkkaukseen ovat tarvittavat tiedot ja taidot, työn kuormittavuus, työolot sekä työn vastuullisuus. Tavoitteena on se, että palkkaus perustuu työn todelliseen vaativuuteen. (Rantamäki ym. 2006, 94)

Palkan henkilöperusteinen osa voi koostua kokemuksesta, pätevyydestä, tietojen ja taitojen käytöstä tai työsuorituksesta. Siihen voi kuulua myös tekijöitä, joita tämän hetkinen tehtävä ei vaadi, mutta tulevaisuudessa niillä saattaa olla merkitystä. Yleensä, kun siirrytään vaativampiin tehtäviin, suoritustaso laskee hetkellisesti tai osaaminen ja suoriutuminen voi muuttua. Tulospäätös palkanosa on taas sidoksissa tulokseen tai aikaansaannokseen. Se voi selkeyttää organisaation toiminnan kokonaisuutta ja kannustaa yhteistyöhön sekä tiedon jakamiseen. (Rantamäki ym. 2006, 94)

#### 4.3 Henkilöstöedut

Etuja voi olla monenlaisia ja ne ovat yleensä lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista. Tällaisia etuja ovat yleensä esimerkiksi lounasetu, liikuntaetu, työterveyshuolto, henkilökunta-alennus, kuntosali ym. Erilaiset edut lisäävät nykyään työpaikan houkuttelevuutta ja sillä pyritään saamaan hyvän työnantajan kuva. Edut ovat osa palkitsemista, vaikka ne kuuluvat yleensä kaikille yrityksessä työskenteleville. Etuja saatetaan myös tarjota eri asemassa oleville työntekijöille eri tavalla. Edut eivät ole halpoja yritykselle ja osa niistä on suoraan verrattavissa palkkaan. (Hakonen ym. 2005, 140.)

Arvostettuja etuja ovat myös työajan järjestelyyn liittyvät edut. Työnantaja voi tarjota osa-aikatyön- ja osa-aikaeläkemahdollisuuden, pitkät vuosilomat, vuorotteluvapaan, etätyömahdollisuuden, liukuvan työajan tai mahdollisuuden vaihtaa lomarahaa vapaaksi. Suomessa arvostetaan esimerkiksi liukuvaa työaikaa erittäin paljon. Tällöin työtä ja vapaa-aikaa pystytään tasapainottamaan entistä paremmin. (Rantamäki ym. 2006, 84)

Henkilöstöetuja ovat myös kaikki hyvinvointiin liittyvät edut kuten esimerkiksi hieronta, kaudenhoitoetu, liikuntapäivät ja ruuanlaittovalmennus. Näillä eduilla pyritään parantamaan henkistä ja fyysistä kuntoa. Monia etuja ei edes mielletä henkilöstöeduiksi, vaan niitä pidetään itsestään selvyytenä, kuten esimerkiksi ilmaista kahvia ja teetä. Näillä eduilla pyritään kuitenkin helpottamaan työntekoa sekä saamaan työntekijöiden oloa mukavaksi. (Rantamäki ym. 2006, 85-87.)

#### 4.4 Palkitsemisen vaikutukset

Palkitsemisella on kielteisiä ja myönteisiä vaikutuksia. On hyvä oppia tunnistamaan negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia, koska niiden avulla voidaan kehittää palkitsemisjärjestelmiä. Tutkimusten ja kirjoittajien kokemusten mukaan samanlainen palkitseminen voi vaikuttaa erilailla eri paikoissa, koska siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Palkitsemisessa kuitenkin on kolme muistisääntöä:

1. Palkitseminen vaikuttaa enemmän kuin on koskaan kuviteltu organisaatioiden toimintaan.
2. Palkitseminen vaikuttaa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä.
3. Samaan aikaan palkitseminen voi aiheuttaa kielteisiä tai myönteisiä vaikutuksia.

Tähän taulukkoon on koottu noin sadasta yrityksestä ja julkishallinnon organisaatiosta erilaisia palkitsemisen vaikutuksia. Taulukossa näkyy myönteiset ja kielteiset vaikutukset sekä yksilön, ryhmän sekä organisaation vaikutukset vaaka-akselilla. (Hakonen ym. 2005, 52.)

	Yksilöt		Ryhmät	Organisaatio
Myönteiset vaikutukset +++	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitoutuminen</li> <li>- Motivaatio</li> <li>- Luottamus</li> <li>- Arvostuksen Kokemukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorisointi</li> <li>- Tarvittavan osaamisen kehittäminen</li> <li>- Pysyminen työnantajan palveluksessa</li> <li>- Hyvät työsuoritukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyö</li> <li>- Tiedon jakaminen</li> <li>- ”organisaation kansalaisuus”</li> <li>- Kannustava ilmapiiri</li> <li>- Hyvät työsuoritukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminnan kehittyminen</li> <li>- Halutunlainen henkilöstö</li> <li>- Korkea tuottavuus</li> <li>- Hyvä työnantajakuva</li> <li>- Työrauha</li> </ul>
Kielteiset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Epäoikeuden mukaisuuden kokemukset</li> <li>- Eroaikkeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaoptimointi</li> <li>- Poissaolot</li> <li>- Työ- ja yksityiselämän epätasapaino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vapaamatkustus</li> <li>- Kateus</li> <li>- Haitallinen kilpailu</li> <li>- Toisten tarkkailu ja kontrollointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kustannukset</li> <li>- Raha</li> <li>- Aika ja vaiva</li> <li>- Ei toivottu Organisaatio-kulttuuri</li> <li>- Liian suuri tai pieni vaihtuvuus</li> </ul>

Kuva 9: Palkitsemisen vaikutukset (Hakonen ym. 2005, 52).

Palkitsemisen tavoitteena on saada enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. Kielteisinä vaikutuksina pidetään esimerkiksi vaihtuvuutta ja poissaoloja. Jos yritys onnistuu palkitsemisessa erittäin hyvin, on se suuri kilpailuetu. (Hakonen ym. 2005, 52.)

## 5 Yritys X:n työtyytyväisyyskysely

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä työtyytyväisyyskysely Yritys X:n työntekijöille. Tehtävänä oli selvittää, kuinka motivoituneita työntekijät olivat työhönsä tällä hetkellä, ja mitkä asiat erityisesti motivoivat ja mitkä taas heikentävät työmotivaatiota.

## 5.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatiomme on suuri pohjoismainen yritys. Yrityksellä on toimintaa ympäri Suomea ja yrityksessä työskentelee tällä hetkellä yli 33 000 työntekijää (henkilötyövuotta). Yhtiöllä on noin 11 miljoonaa asiakasta ja se on alallaan ensimmäisellä tai toisella sijalla lähes kaikilla pohjoismaisilla markkinoilla. Yhtiön osake on noteerattu Helsingin, Kööpenhaminan ja Tukholman pörseissä. Organisaation visiona on olla luotettava, palvelualtis ja kustannustehokas palvelujen tarjoaja ja kumppani.

Yrityksessä pyritään pitämään kehityskeskustelut vähintään kerran vuodessa, useamminkin jos mahdollista. Kehityskeskusteluja pidetään yrityksessä erittäin tärkeitä, koska niissä voidaan keskittyä paremmin yksilöön, hänen tarpeisiinsa ja tulevaisuuteen. Osastoilla on säännölliset palautekeskustelut kahden kuukauden välein. Viikkopalavereita pidetään kaksi kertaa viikossa. Lisäksi pidetään myös säännöllisiä toiminnanohjauskokouksia.

Esimiestyötä on myös pyritty jatkuvasti kehittämään ja parantamaan. Esimiehille järjestetään paljon koulutuksia ja heidän kanssaan käydään keskusteluja yhtä usein, kuin he käyvät toimihenkilöiden kanssa.

## 5.2 Kohdejoukon kuvaus

Työtyytyväisyyskysely Yritys X:n henkilöstölle toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin. Kysely suoritettiin kahdelle eri osastolle.

Kohderyhmään kuuluvilla työntekijöillä on takanaan hyvin erilainen määrä työkokemusvuosia takanaan. Yrityksessä vakituisessa työsuhteessa olevat ovat oikeutettuja lähes kaikkiin henkilöstöetuihin. Määräaikaisessa työsuhteessa olevilla on vain muutamia henkilöstöetuja, eivätkä he ole oikeutettuja ns. parhaimpiin etuihin. Kyselyyn vastanneella henkilöstöllä ei ole käytössä tulospalkkausta.

## 5.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohteena oli Yritys X:n työntekijät. Kyselyyn osallistui 26 työntekijää ja työntekijät olivat vakituisissa, määräaikaisissa sekä osa-aikaisissa työsuhteissa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin. Työntekijöille lähetettiin kyselylomake sähköisesti käyttäen E-lomaketta. Kysely lähetettiin sähköisesti, koska siihen on silloin helpompi vastata ja tulokset ovat paremmin analysoitavissa. Lomakkeessa käytettiin väittämiä työmotivaatioon, työhön itsessään, esimiestyöhön ja palkitsemiseen liittyen. Vastaaajat valitsivat viidestä eri väittämästä parhaiten omia ajatuksiaan kuvaavan. Vaihtoehdot olivat:

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, kuinka motivoituneita työntekijät ovat. Tutkimuksessa tutkittiin myös, onko miesten ja naisten työmotivaatio erilainen tai onko iällä merkitystä työmotivaatioon.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely, koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitelmat, koehenkilöiden tai tutkittavien valinta, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon sekä päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2008, 136.)

#### 5.4 Kyselylomake

Tiedonhankintavälineenä tutkimuksessa käytettiin sähköistä E-lomake - ohjelmalla tehtyä kyselylomaketta (liite 2). Vastaukset tallennettiin E-lomake ohjelmalla niin, ettei vastaajia pystynyt tunnistamaan. Kyselylomake sisälsi monivalintaväittämiä ja kolme avointa kysymystä. Kyselyn väittämät liittyivät työn sisältöön, työilmapiiriin, esimiestyöhön ja palkitsemiseen. Tutkimuksessa käytettiin pääosin kvantitatiivisia menetelmiä, mutta kysely oli osittain myös kvalitatiivinen, koska kyselylomakkeen lopussa oli kolme avointa kysymystä. Kahdessa ensimmäisessä avoimissa kysymyksissä vastaajia pyydettiin kertomaan tärkeysjärjestyksessä kolme asiaa, jotka parantavat ja heikentävät heidän työmotivaatiotaan. Lisäksi kolmanteen avoimeen kysymykseen pyydettiin kertomaan heidän mielestään hyviä palkitsemistapoja.

Saatekirje ja lomake lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse (liite 1) perjantaina 29.4.2011. Vastaajilla oli aikaa vastata kyselyyn viikon ajan, 5.5.2011 saakka. Kyselyyn vastasi 26 henkilöä 40.stä, jolloin tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 65 %.

#### 5.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Käsittelimme aineiston Excel-taulukkolaskentaohjelmassa, koska tietoja oli helpompi analysoida ohjelmaa käyttämällä. Avoimet kysymykset käsittelimme Word-



tekstinkäsittelyohjelmalla (liite 4). Excelissä teimme pylväsdiagrammeja sekä ristiintaulukoinnin.

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta tästä huolimatta tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tämän takia tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tehdyissä tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

Tutkimuksen reliaabelius, eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Se siis tarkoittaa mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Se, että tutkimus on reliaabeli, voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi jos samanlaiseen tulokseen päätyy kaksi arvioijaa, tulosta voidaan pitää reliaabelina. Myös jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla, ja tällöin saadaan sama tulos, on tuloksen reliaabeleita. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

Tämän tutkimuksen reliaabeliutta saattaa kyseenalaistaa se, että kyselyn vastausprosentti oli 65 %. Vastausprosentti on kuitenkin hyvä, sillä yli puolet kohderyhmästä vastasi kyselyyn.

Tutkimuksen validius, eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mikä on tarkoituksena mitata. Mittarit ja menetelmät eivät välttämättä aina vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkijan on tarkoitus tutkia. Esimerkiksi jos kyselylomakkeen kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat käsittäneet useimmat kysymykset toisin kuin tutkija on ne ajatellut, ja tutkija käsittelee tuloksia edelleen oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei näin ollen tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2008, 226-227.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen väittämät ja avoimet kysymykset pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisiksi ja helposti tulkittaviksi. Tutkimuksen väittämät ja avoimet kysymykset laadittiin lähdekirjallisuuden perusteella. Myös kyselylomakkeen ulkoasusta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä. Tutkimuksessa päädyttiin Likertin viisiportaiseen asteikkoon, jotta vastaajien mielteet saataisiin parhaiten esille.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä kohdeorganisaatioon keskusteltiin opinnäytetyöohjaajan kanssa kyselyn väittämistä ja avoimista kysymyksistä. Tutkimuslomake myös testattiin valikoidulla henkilöllä ennen sen lähettämistä kohdeorganisaatioon. Tutkijat informoivat tutkimuksesta työntekijöille yksiköissä A ja B ennen tutkimuksen lähettämistä. Näin pyrittiin varmistamaan mahdollisimman laaja vastausprosentti tutkimukselle.

## 6 Tutkimustulokset

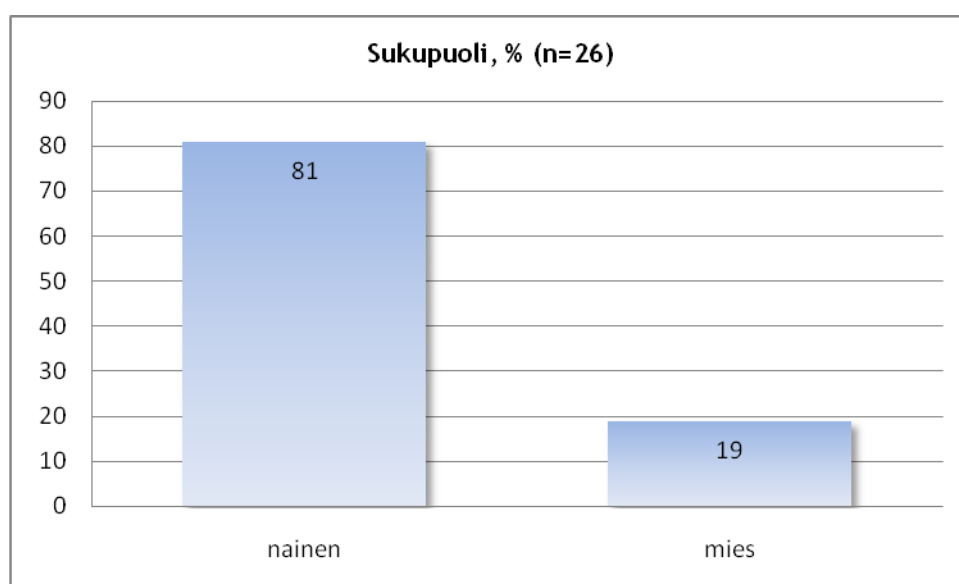
Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, ja arvioida, ovatko työntekijät motivoituneita työhönsä. Tutkimukseen vastasi yhteensä 26 henkilöä, ja tämä on 65 % kohdejoukosta (40).

Tutkimustulokset käydään läpi seuraavassa järjestyksessä: taustatiedot, työn sisältö, työilma-  
piiri, esimiestyö, palkitseminen, työmotivaatiota parantavat tekijät, työmotivaatiota heiken-  
tävät tekijät sekä hyviä palkitsemiskeinoja.

Vastaajajoukosta (n =26) kaikki olivat vastanneet monivalintakysymyksiin, mutta kahdeksan oli jättänyt vastaamatta avoimeen kysymyksen ” Mainitse kolme asiaa tärkeysjärjestyksessä, jotka parantavat työmotivaatiasi”. Myös kysymyksen ” Mainitse kolme asiaa tärkeysjärjes-  
tyksessä, jotka heikentävät työmotivaatiasi” oli jättänyt vastaamatta kahdeksan henkilöä. Yhdeksän henkilöä oli jättänyt vastaamatta avoimeen kysymyksen, jossa kysyttiin vastaajien mielestä hyviä palkitsemistapoja.

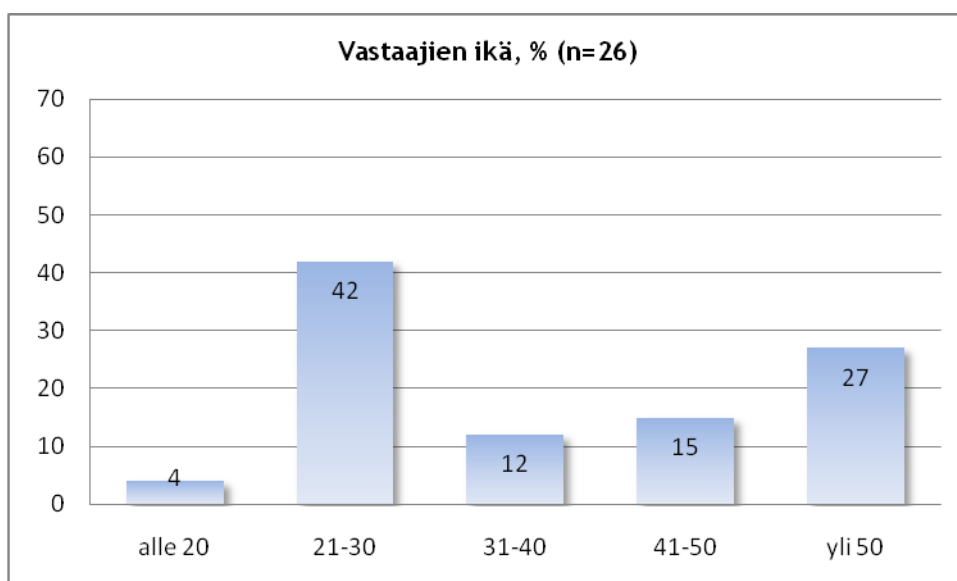
Tutkimustulokset käydään läpi kyselylomakkeen aihepiirien mukaisessa järjestyksessä. Kaikki väittämät käsitellään, ja selvitetään taustamuuttujien vaikutuksia tuloksiin, eli onko väittä-  
män tuloksen kannalta merkitystä, minkä ikäisiä vastaajat ovat olleet tai mitä sukupuolta vas-  
taajat ovat.

### 6.1 Vastaajien taustatiedot



Kuva 10: Vastaajien sukupuoli, %.

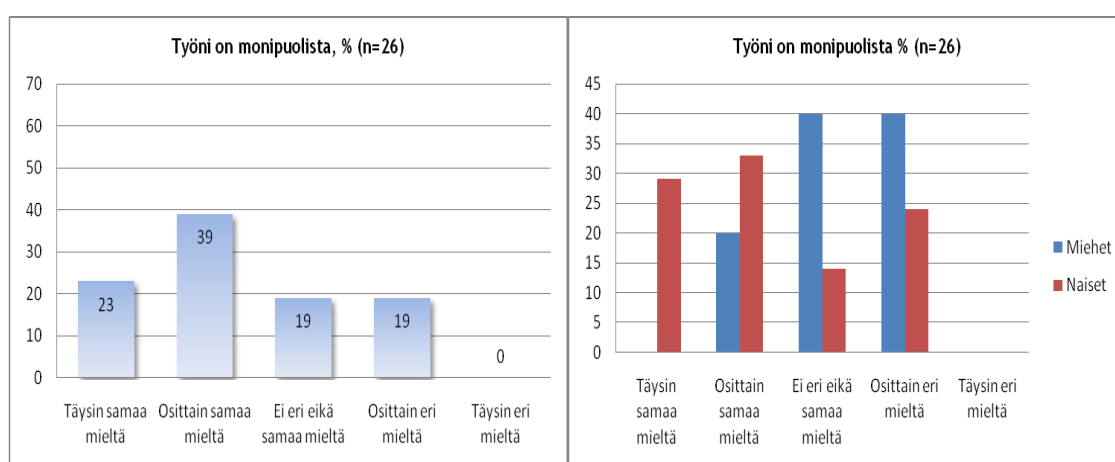
Yllä olevasta kuvasta (kuva 10) selviää tutkimukseen vastanneiden työntekijöiden sukupuoli. Tutkimukseen vastanneista työntekijöistä suurin osa, eli 81 % on naisia, ja 19% miehiä.



Kuva 11: Vastaajien ikä, %.

Yllä olevasta kuvasta (kuva 11) ilmenee tutkimukseen vastanneiden työntekijöiden iän jakautuminen. Suurin osa, eli 42 % vastanneista oli iältään 21-30 -vuotiaita. Yli 50-vuotiaat oli kyselyyn vastanneista toiseksi suurin ikä-luokka, ja heitä oli 27 %. Vähiten vastanneita oli alle 20-vuotiaissa.

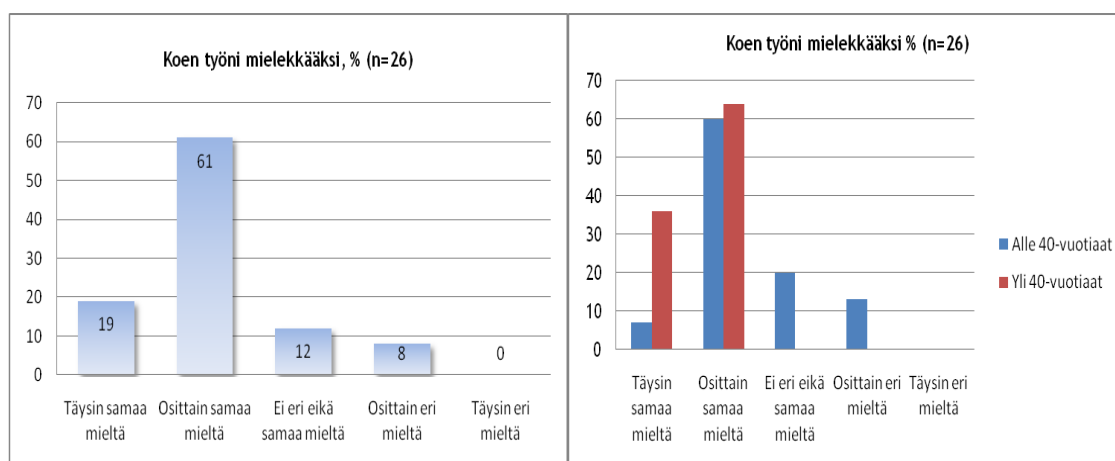
## 6.2 Työn sisältö



Kuva 12: Työni on monipuolista, %.

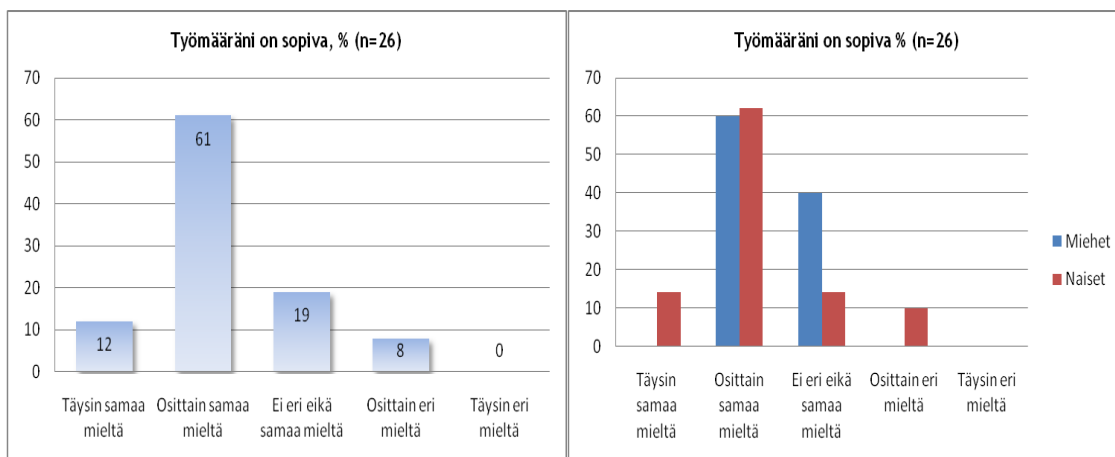
Kyselyn mukaan Yritys X:n työntekijät kokivat pääsääntöisesti työnsä monipuoliseksi. Väittämän ”Työni on monipuolista” mukaan 62 % oli samaan mieltä väittämän kanssa.

Erimielisiä väittämän kanssa oli 19 % vastanneista. Naisista 62 % oli väittämän kanssa samaa mieltä, kun taas vastaava luku miehillä oli 20 %. Näin ollen kysymyksen tuloksesta selviää, että naiset pitävät työtä huomattavasti monipuolisempaan kuin miehet. Myös suuri joukko miehistä (40 %) ei ollut väittämän kanssa eri eikä samaa mieltä, mikä voi johtua siitä, ettei kysymykseen haluttu ottaa kantaa.



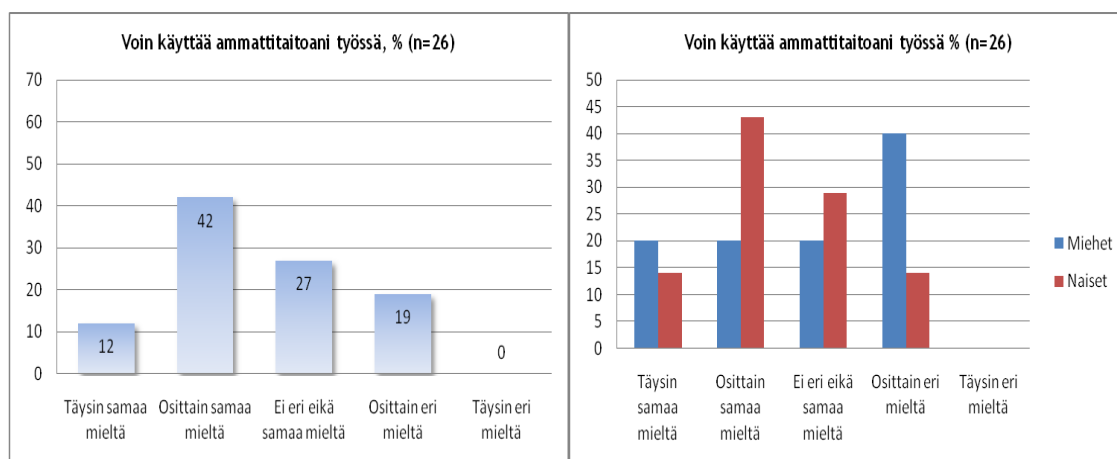
Kuva 13: Koen työni mielekkääksi, %.

Väittämän ”Koen työni mielekkääksi” kanssa samaa mieltä oli 80 % vastaajista, ja vain 8 % oli eri mieltä. Tutkimustuloksista ilmenee, että alle 40-vuotiaiden ja yli 40-vuotiaiden vastauksissa on ollut pientä eroavaisuutta, sillä alle 40-vuotiaista 8 % oli erimieltä, kun taas yli 40-vuotiasta kukaan ei ollut eri mieltä väittämän kanssa. Kaiken kaikkiaan tutkimustuloksesta voidaan päätellä, että Yritys X:n työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi.



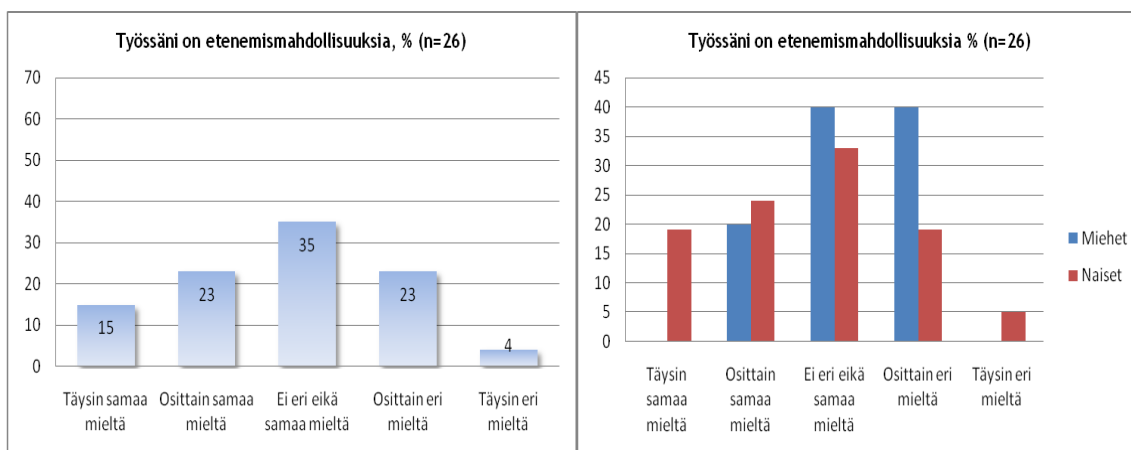
Kuva 14: Työmääräni on sopiva, %.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että Yritys X:n työntekijät pitävät työmääräänsä sopivana, sillä vastaajista 73 % oli samaa mieltä väittämän ”Työmääräni on sopiva” kanssa. Eri mieltä väittämän kanssa oli 8 % vastaajista. Miesten ja naisten vastaukset eivät poikenneet toisistaan paljoa, mutta selvästi suurempi joukko miehistä (40 %) ei osannut sanoa, oliko väittämän kanssa eri tai samaa mieltä. Miehistä ei ollut kukaan eri mieltä väittämän kanssa, mutta naisista 10 % oli osittain eri mieltä.



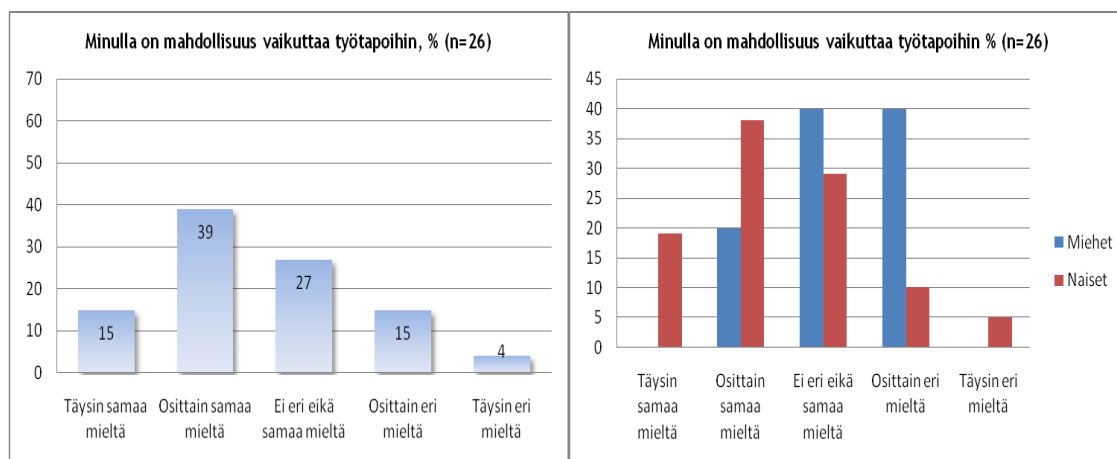
Kuva 15: Voin käyttää ammattitaitoani työssä, %.

Väittämän ”Voin käyttää ammattitaitoani työssä” tuloksista selviää, että 54 % Yritys X:n työntekijöistä oli samanmielisiä, ja 19 % erimielisiä väittämän kanssa. Kohdeyrityksen kannalta tulos voisi olla parempi, sillä oman ammattitaidon käyttäminen työssä on tärkeä tekijä työmotivaation kannalta. Eri sukupuolten vastauksissa näyttää olevan eroja, sillä naisista 57 % oli väittämän kanssa samaa mieltä, kun taas miehistä vastaava luku oli 40 %. Miehistä myös suurempi joukko (40 %) oli osittain eri mieltä väittämän kanssa kuin naisista (14 %).



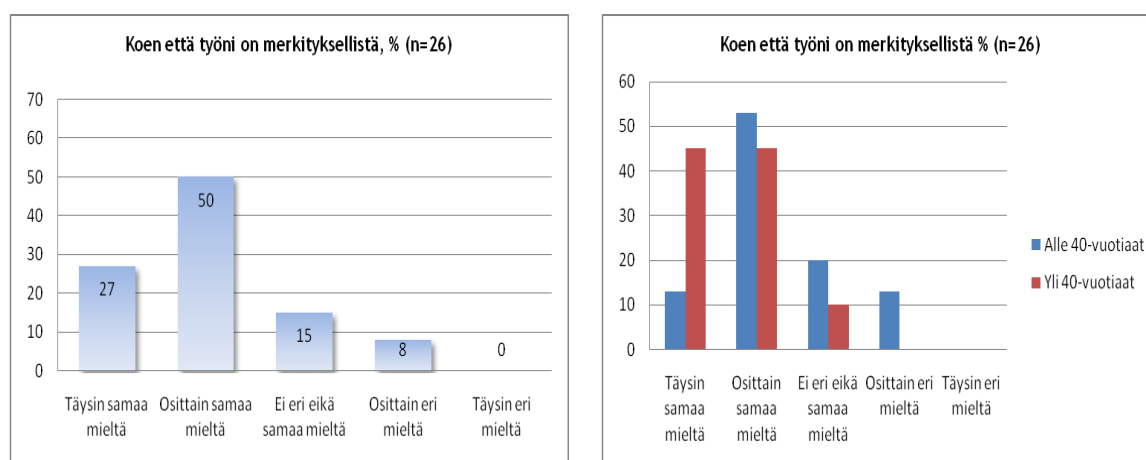
Kuva 16: Työssäni on etenemismahdollisuuksia, %.

Tutkimustuloksesta selviää, että Yritys X:n työntekijöiden mielestä heillä ei ole juuri etenemismahdollisuuksia työssään. Alle puolet (38 %) vastaajista oli sitä mieltä, että työssä on etenemismahdollisuuksia. Eri mieltä väittämän kanssa oli 27 % vastaajista. Naisista 43 % koki että heillä on etenemismahdollisuuksia, mutta miehistä vain 20 % oli tätä mieltä. Miehistä 40 % oli eri mieltä väittämän kanssa.



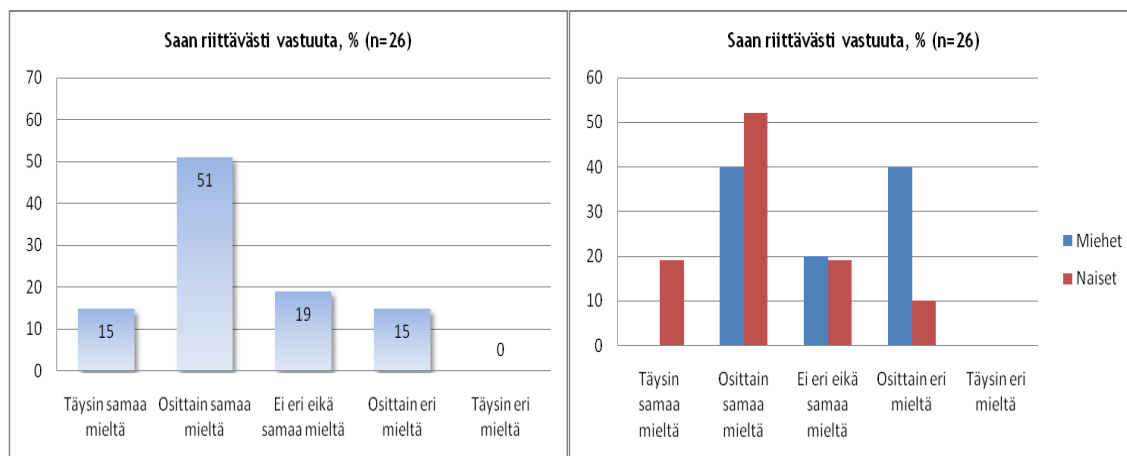
Kuva 17: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin, %.

Tuloksista selviää, että Yritys X:n työntekijät kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa työtapoihinsa kohtalaisiksi. Vastaajista 54 % oli väittämän kanssa samaa mieltä ja eri mieltä 19 %. Sukupuolella näyttää olevan merkittävä vaikutus, sillä 57 % naisista oli samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas miehistä vain 20 % oli samaa mieltä.



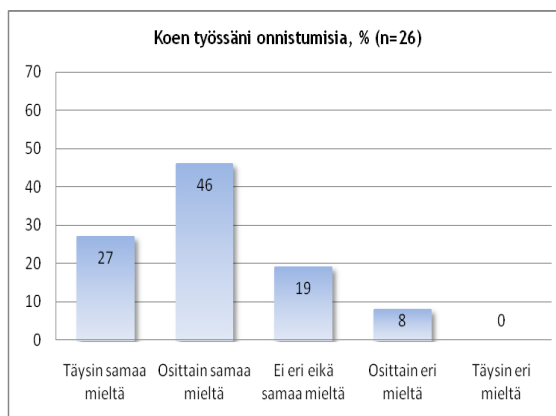
Kuva 18: Koen että työni on merkityksellistä, %.

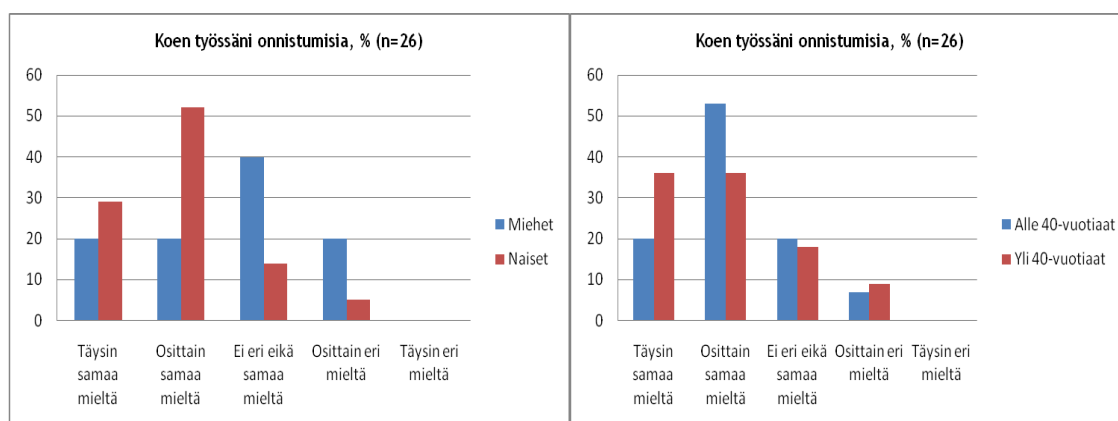
Yritys X:n työntekijöistä 77 % koki työnsä merkitykselliseksi. Eri mieltä väittämän kanssa oli vain 8 % vastanneista. Iällä näyttää olevan suuresti merkitystä väittämän ”Koen että työni on merkityksellistä” kanssa, sillä alle 40-vuotiaista 66 % oli samaa mieltä väittämän kanssa, ja vastaavasti yli 40-vuotiaista 90 % oli samaa mieltä. Täysin eri mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan.



Kuva 19: Saatiin riittävästi vastuuta, %.

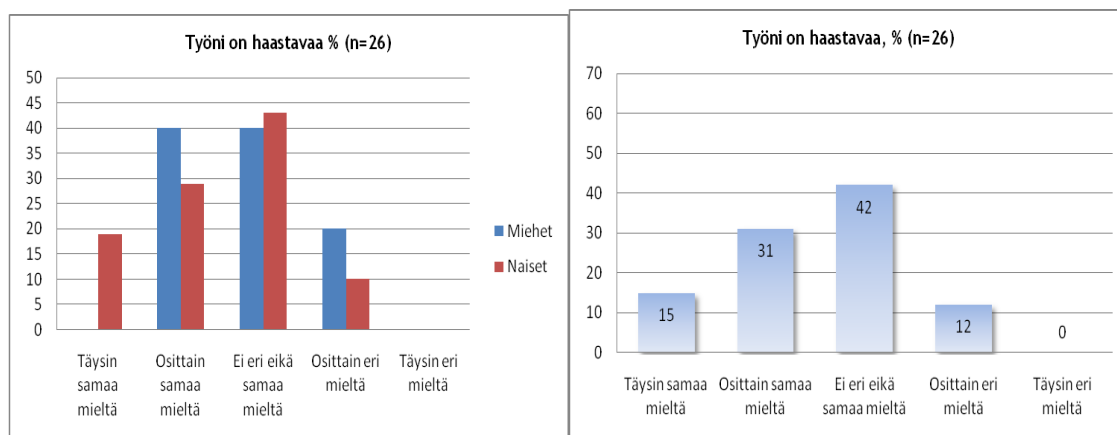
Tutkimuksen mukaan Yritys X:n työntekijät kokevat saavansa riittävästi vastuuta kohtalaisen hyvin. Vastaajista 66 % oli samanmielisiä väittämän ”Saatiin riittävästi vastuuta” kanssa, ja 15 % oli erimielisiä. Vastaukset jakautuivat iän mukaan melko tasaisesti, sillä alle 40-vuotiaista 66 % oli samaa mieltä väittämän kanssa, ja vastaavasti yli 40 -vuotiaista 82 % oli samaa mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista, ja osittain eri mieltä oli 20 % alle 40-vuotiaista, ja 9 % yli 40-vuotiaista.





Kuva 20: Koen työssäni onnistumisia, %.

Väittämän ”Koen työssäni onnistumisia” tuloksista selviää, että Yritys X:n työntekijöistä 73 % oli samanmielisiä väittämän kanssa, ja erimielisiä oli 8 %. Tutkimustuloksesta voidaan päätellä, että Yritys X:n työntekijöistä suurimman osan mielestä he kokevat työssään onnistumisia. Sukupuolella voidaan havaita olevan merkitystä väittämän tuloksiin, sillä naisista samaa mieltä väittämän kanssa oli yli puolet (81 %) enemmän kuin miehistä (40 %). Miehistä suurempi osa (40 %) ei ollut eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa kuin naisista (14 %), ja miehistä suurempi joukko oli eri mieltä väittämän kanssa. Naisista selvästi suurempi joukko (81 %) koki työssään onnistumisia kuin miehistä (40 %).



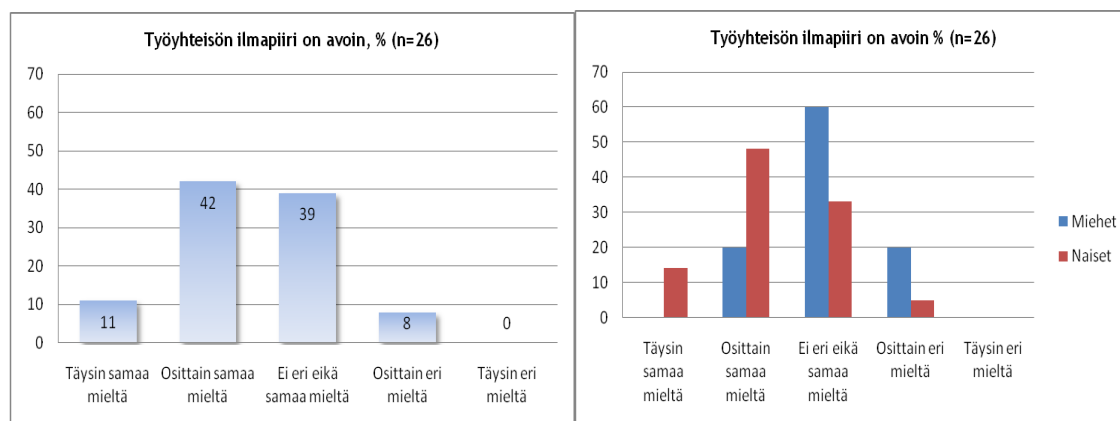
Kuva 21: Työni on haastavaa, %.

Vastanneista alle puolet (46 %) piti työtänsä haastavana. Suuri osa (42 %) ei ole väittämän ”Työni on haastavaa” kanssa eri eikä samaa mieltä. Se, että tämä väittämä on saanut eniten kannatusta, voi johtua siitä, ettei työntekijät ole välttämättä halunneet ottaa kantaa väittämään. Tutkimustuloksesta ilmenee, että työn haastavuus ei eroa merkittävästi eri



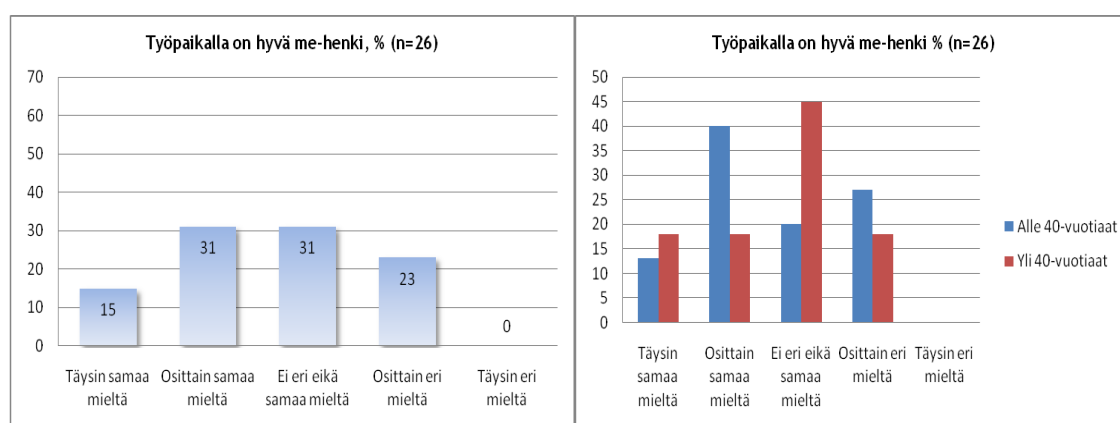
sukupuolta olevien välillä. Miehistä 40 % oli sitä mieltä, että työ on haastava, ja naisilla vastaava luku oli 48 %.

### 6.3 Työilmapiiri



Kuva 22: Työyhteisön ilmapiiri on avoin, %.

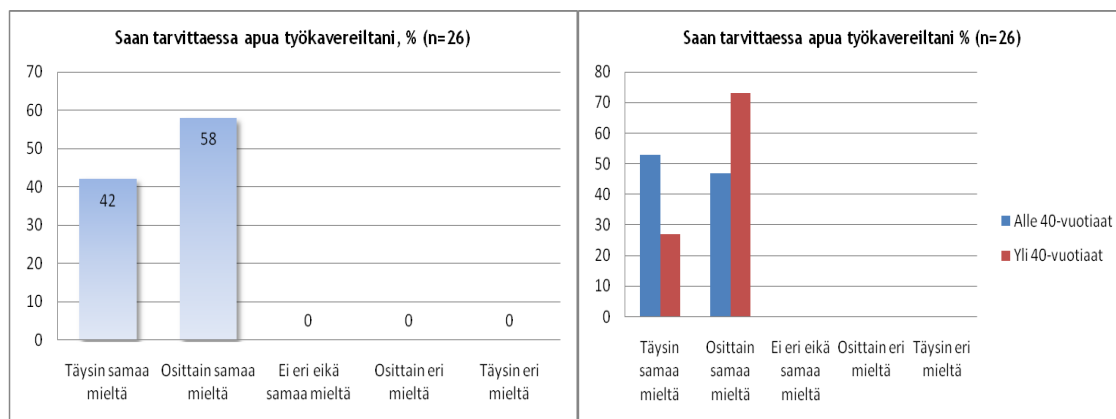
Väittämään ”Työyhteisön ilmapiiri on avoin” vastaajista hieman yli puolet (53 %) oli väittämän kanssa samaa mieltä. Eri mieltä väittämän kanssa oli 8 % vastanneista. Tutkimustuloksesta voidaan päätellä, ettei ilmapiiri ole erityisen avoin Yritys X:ssä, ja sitä tulisi parantaa, sillä avoimuus on tärkeä tekijä työmotivaation kannalta. Tarkasteltaessa vastauksia sukupuolen mukaan voidaan havaita, että naisista 62 % oli samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas miehistä vain 20 % oli samaa mieltä. Miehistä myös suurempi joukko ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä.



Kuva 23: Työpaikalla on hyvä me-henki, %.

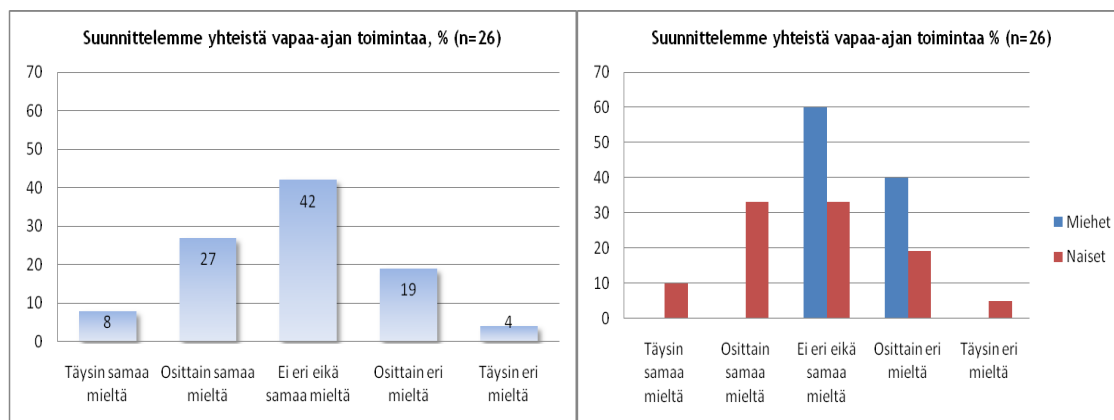
Alle puolet Yritys X:n työntekijöistä kokee me-hengen olevan hyvä työyhteisössään. Väittämän ”Työpaikalla on hyvä me-henki” kanssa työntekijöistä samanmielisiä oli 46 % ja erimielisiä 23

%. Iällä näyttää olevan suuri merkitys hyvän me-hengen kokemisen kannalta, sillä alle 40-vuotiaista 53 % oli samaa mieltä väittämän kanssa, mutta yli 40-vuotiaista vain 36 % oli samaa mieltä. Yli 40-vuotiaista myös huomattavasti suurempi määrä ei osannut sanoa, oliko väittämän kanssa samaa vai eri mieltä.



Kuva 24: Saun tarvittaessa apua työkavereiltani, %.

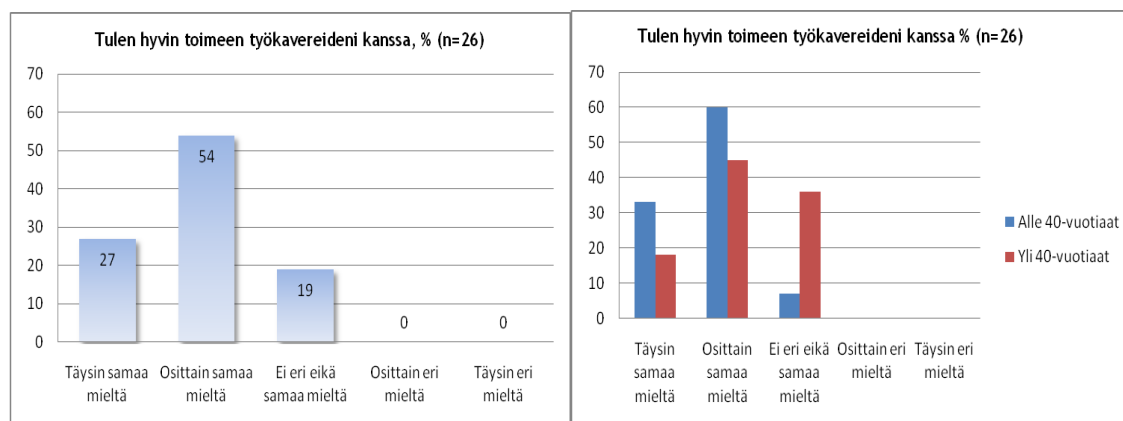
Väittämään ”Saun tarvittaessa apua työkavereiltani” vastanneista kaikki (100 %) oli samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 42 %, ja osittain samaa mieltä 58 % vastaajista. Alle 40-vuotiaista 53 %, ja yli 40-vuotiaista 27 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tutkimustuloksista voidaan havaita, että Yritys X:ssä saa aina tarvittaessa apua työkavereilta.



Kuva 25: Suunnittelemme yhteistä vapaa-ajan toimintaa, %.

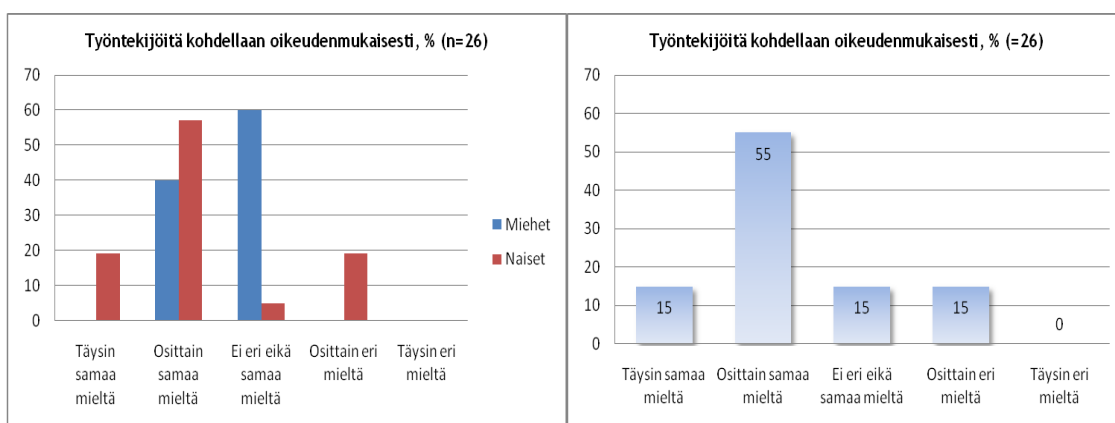
Väittämään ”Suunnittelemme yhteistä vapaa-ajan toimintaa” tuloksista selviää, että 35 % Yritys X:n työntekijöistä oli samanmielisiä väittämän kanssa. Erimieltä oli 23 % vastaajista. Tarkastelemalla sukupuolten välisiä eroja voi havaita, että suurin osa miehistä (60 %) ei ole

väittämän kanssa eri eikä samaa mieltä. Miehistä kukaan ei ollut väittämän kanssa samaa mieltä, ja osittain eri mieltä oli 40 %. Naisten vastaukset jakautuivat tasaisemmin, ja suurin osa naisista oli osittain samaa mieltä (33 %) ja ei samaa eikä eri mieltä (33 %). Tutkimustuloksesta voidaan päätellä, ettei Yritys X:ssä suunnitella paljoakaan yhteistä vapaa-ajan toimintaa.



Kuva 26. Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa, %.

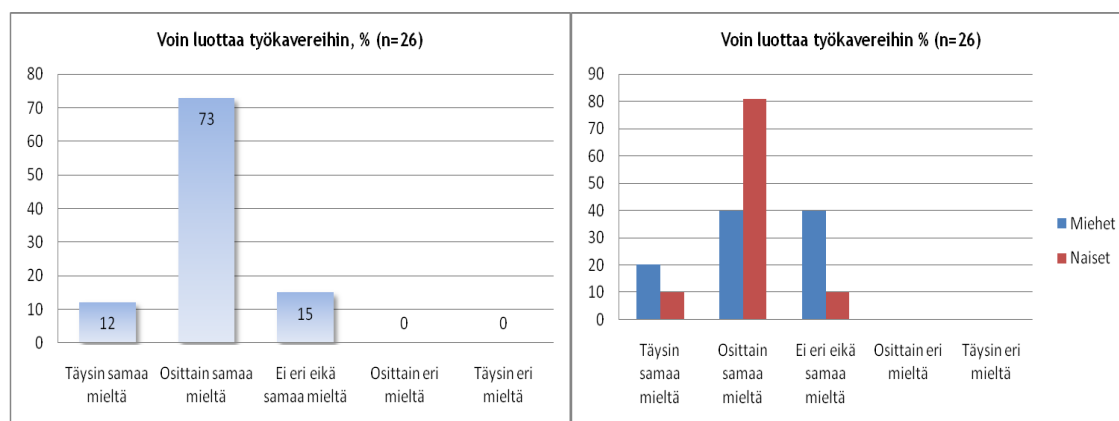
Vastaajista suurin osa, eli 81 % oli samaa mieltä väittämän ”Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa” kanssa. 19 % ei osannut sanoa oliko he eri vai samaa mieltä väitteen kanssa. Eri mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan. Iällä on jonkin verran merkitystä väittämän tuloksiin, sillä yli 40-vuotiaista 36 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, kun vastaava luku alle 40-vuotiailla oli 7 %.



Kuva 27: Työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, %.

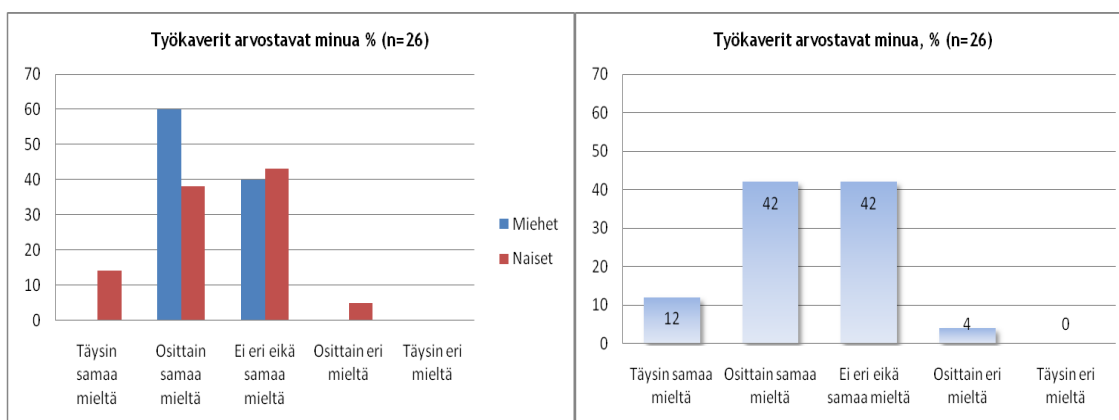
Vastaajista 70 % oli joko täysin samaa tai osittain samaa mieltä väittämän ”Työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti” kanssa. Eri mieltä oli 15 % vastanneista. Vertaillen eri

sukupuolta olevien vastauksia voidaan päätellä, että naiset suurissa osin olivat yhtä mieltä väittämän kanssa, kun miehistä suurin osa ei osannut sanoa oliko väittämän kanssa eri vai samaa mieltä.



Kuva 28: Voin luottaa työkavereihini, %.

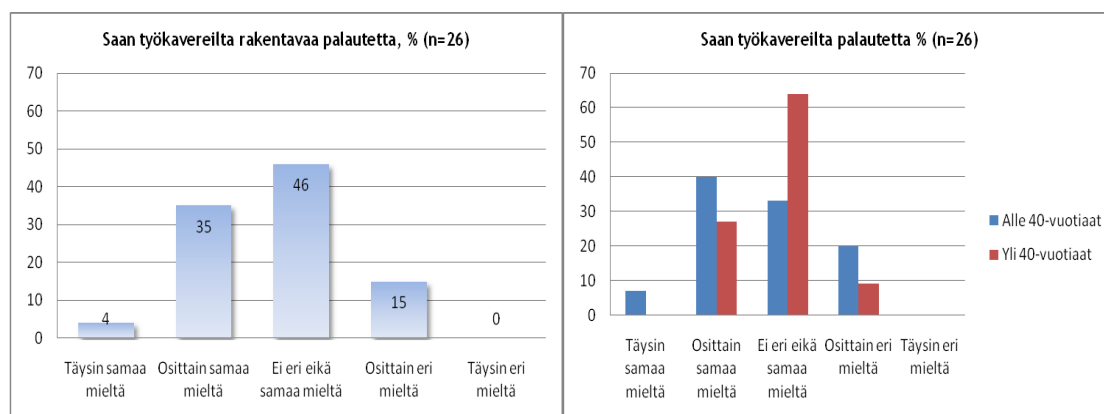
Suurin osa (85 %) kyselyyn vastanneista oli samaa mieltä väittämän ”Voin luottaa työkavereihin” kanssa. Kukaan ei ollut eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 15 % ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Tutkittaessa sukupuolten välisiä eroja, huomaa että naisista 91 % oli samaa mieltä väittämän kanssa, mutta miehistä vain 60 % yhtyi väitteeseen. Miehistä 40 % oli vastannut ettei ole samaa tai eri mieltä, ja naisilla vastaava luku oli 10 %. Tuloksista voidaan päätellä, että Yritys X:n työntekijät luottavat toisiinsa.



Kuva 29: Työkaverit arvostavat minua, %.

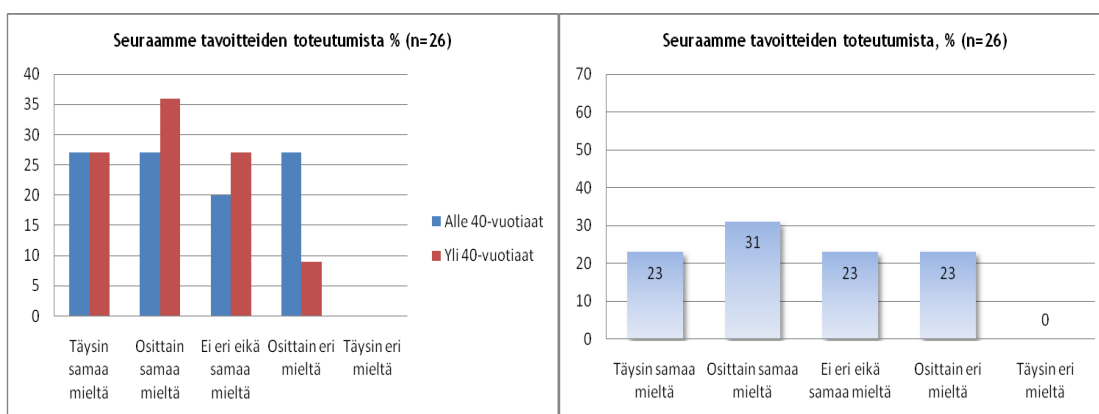
Yritys X:n työntekijöistä vähän yli puolet, eli 54 % koki, että työkaverit arvostavat heitä. Suuri joukko (42 %) ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Kuitenkin vain 4 % vastanneista oli eri mieltä väittämän ”Työkaverit arvostavat minua” kanssa. Koska niin moni työntekijöistä

ei osannut vastata olivatko he samaa vai eri mieltä väittämän kanssa voi johtua siitä, että kysymyksen aihe oli arka työntekijöille tai siihen ei haluttu ottaa kantaa. Miehistä 60 % oli samaa mieltä väittämän kanssa ja naisista 52 %. Ei samaa eikä eri mieltä olevien naisten osuus oli 43 % ja miesten vastaava luku 40 %.



Kuva 30: Saatiin työkavereilta rakentavaa palautetta, %.

Tutkimustulosten mukaan 39 % Yritys X:n työntekijöistä koki saavansa työkavereiltaan rakentavaa palautetta. Vastaajista 15 % oli eri mieltä väitteen ”Saatiin työkavereilta rakentavaa palautetta” kanssa. Suuri joukko vastaajista, eli 46 % ei ollut väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Vertaillen vastauksia vastaajien ikien mukaan tuli ilmi, että 47 % alle 40-vuotiaista oli samaa mieltä väittämän kanssa, ja yli 40-vuotiaista vain 27 % oli samaa mieltä. Yli 40-vuotiaista 64 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa, alle 40 -vuotiailla vastaava luku oli 33 %.

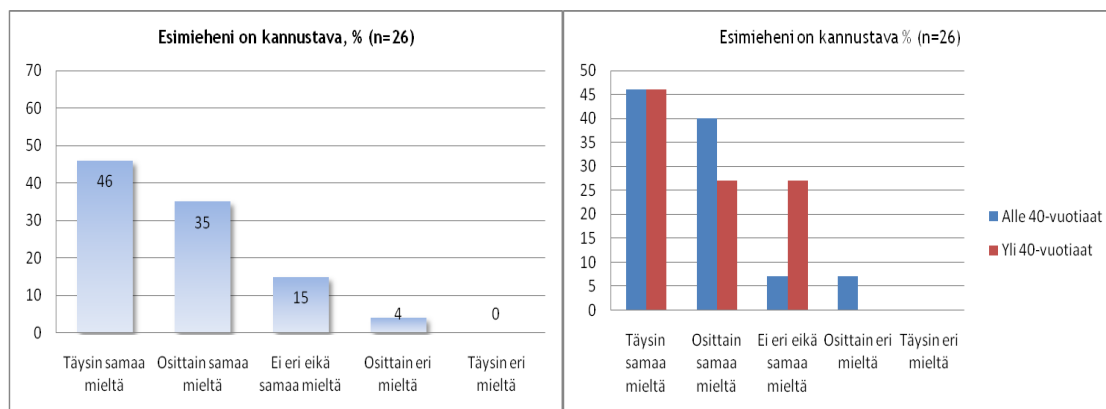


Kuva 31: Seuraamme tavoitteiden toteutumista, %.

Väittämän ”Seuraamme tavoitteiden toteutumista” vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti. Täysin ja osittain samaa mieltä olevia oli yhteensä 54 %. Osittain eri mieltä väittämän kanssa oli 23 %. Myös vertaillen vastauksia ikien mukaan, on vastauksien jakauma tasaista, ja

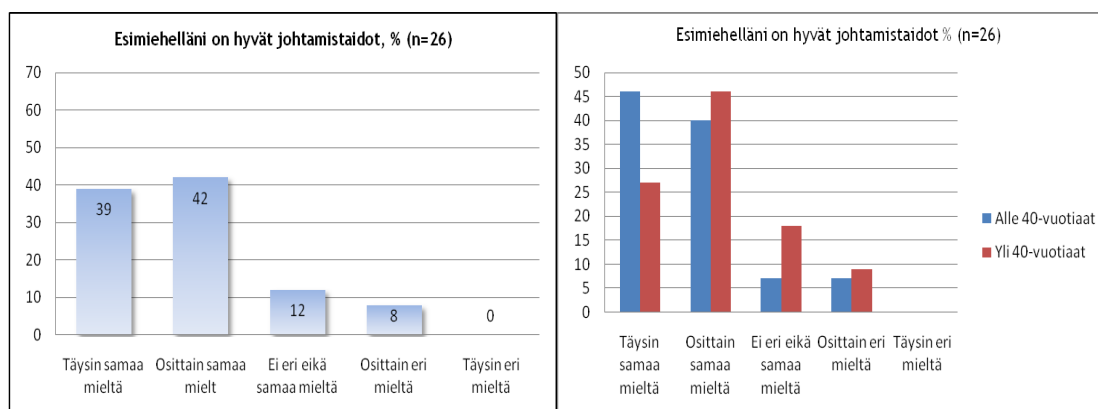
ainoastaan eri mieltä olevien kohdalla oli eroa alle 40-vuotiaiden (27 %) ja yli 40-vuotiaiden (9 %) välillä.

#### 6.4 Esimiestyö



Kuva 32: Esimieheni on kannustava, %.

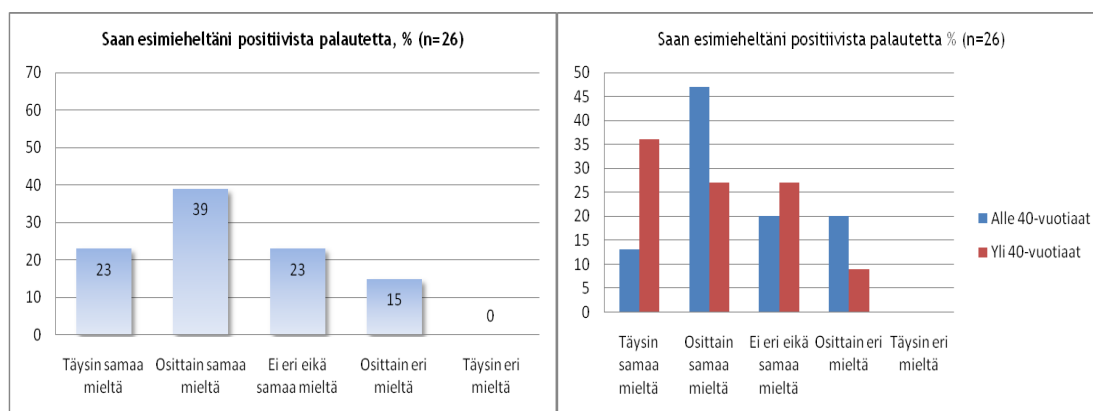
Esimiestä pitää kannustavana 81% vastaajista. Tästä voidaan päätellä, että esimies on onnistunut kannustamaan työntekijöitä työssään erittäin hyvin. Alle 40-vuotiaista ja yli 40-vuotiaista suurin osa pitää esimiestään kannustavana. Alle 40-vuotiaista 7 % ei pitänyt esimiestään kannustavana. Yli 40-vuotiaista kukaan ei ollut sitä mieltä.



Kuva 33: Esimiehelläni on hyvät johtamistaidot, %.

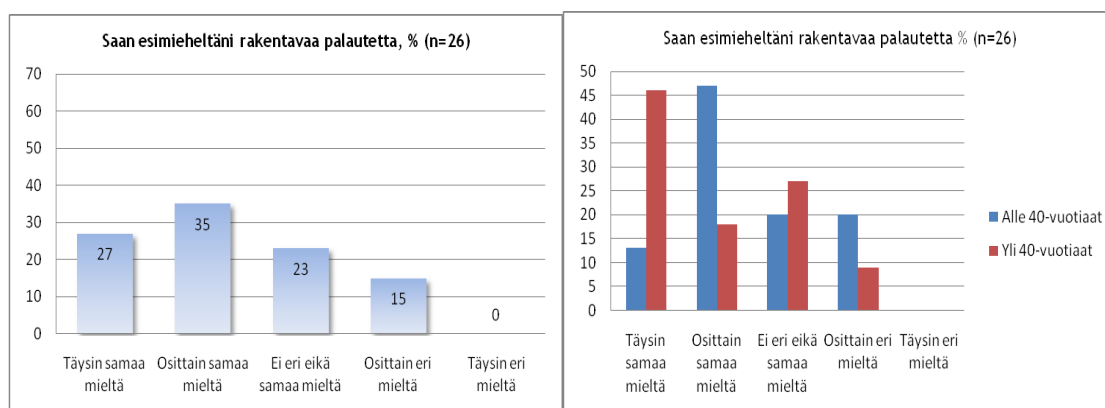
Kysyttäessä, onko esimiehellä hyvät johtamistaidot vastaajista 81 % oli sitä mieltä, että on. Hyvät johtamistaidot ovat erittäin tärkeitä tänä päivänä esimiestyössä. Alle 40-vuotiaista 86 %

piti esimiehensä johtamistaitoja hyvinä ja yli 40-vuotiaista sitä mieltä oli 73 %. Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä.



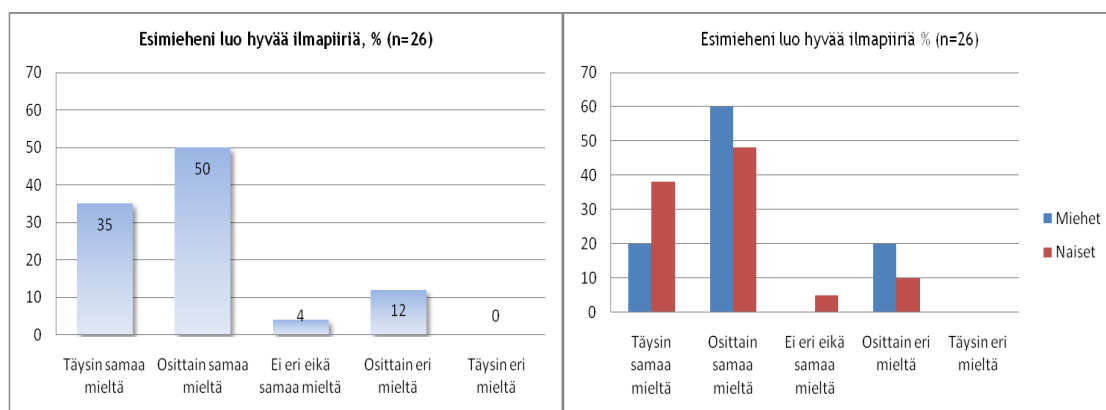
Kuva 34: Saani esimieheltäni positiivista palautetta, %.

Väittämän ”Saani esimieheltäni positiivista palautetta” kanssa suurin osa (62 %) oli saman mielisiä. Palautteen saaminen motivoi työntekijöitä ja on tärkeää. Alle 40-vuotiaista 60 % ja yli 40-vuotiaista 63 % olivat saman mielisiä väittämän kanssa. Tämän väittämän kohdalla iällä ei ollut suurta eroavaisuutta vastauksiin.



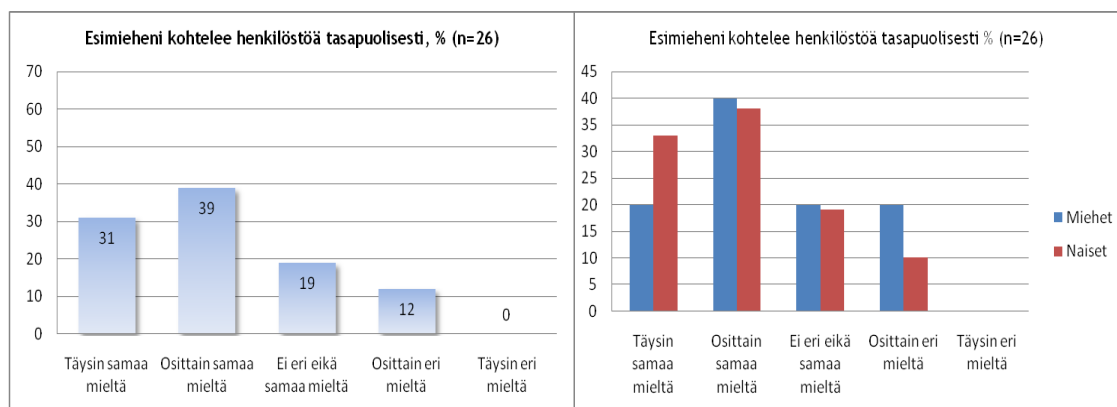
Kuva 35: Saani esimieheltäni rakentavaa palautetta, %.

Väittämän ”Saani esimieheltäni rakentavaa palautetta” tuloksista selviää, että suurin osa (62 %) oli samaa mieltä. Alle 40-vuotiaiden ja yli 40-vuotiaiden vastauksissa ei ole havaittavissa suurta eroa. Alle 40-vuotiaista 60 % ja yli 40-vuotiaista 64 % oli sitä mieltä, että he saavat esimieheltäni rakentavaa palautetta. 20 % alle 40-vuotiaista oli eri mieltä väittämän kanssa, kun taas yli 40-vuotiaista sitä mieltä oli vain 9 %.



Kuva 36: Esimieheni luo hyvää ilmapiiriä, %.

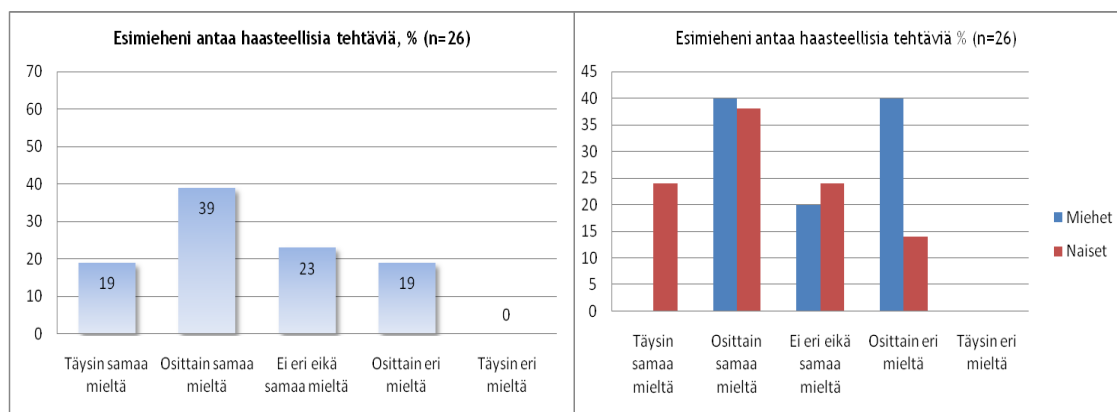
Vastaajista 85 % oli sitä mieltä, että esimies luo hyvää ilmapiiriä. Silloin, kun työilmapiiri on hyvä, työntekijätkin voivat paljon paremmin. Miesten ja naisten vastausten välillä ei ole havaittavissa suurta eroavaisuutta. Miehistä 80 % oli väittämän kanssa samaa mieltä ja naisista 86 %.



Kuva 37: Esimieheni kohtelee henkilöstöä tasapuolisesti, %.

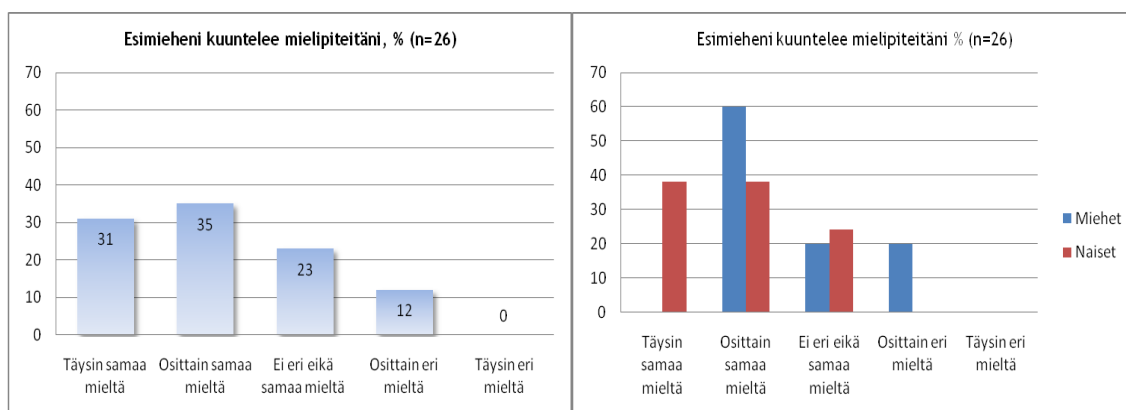
Väittämän "Esimieheni kohtelee henkilöstöä tasapuolisesti" tuloksista näkee, että suurin osa (70 %) oli väittämän kanssa samaa mieltä. Eri mieltä oli vain 12 % vastaajista. Kukaan vastaajista ei ole väittämän kanssa täysin eri mieltä.





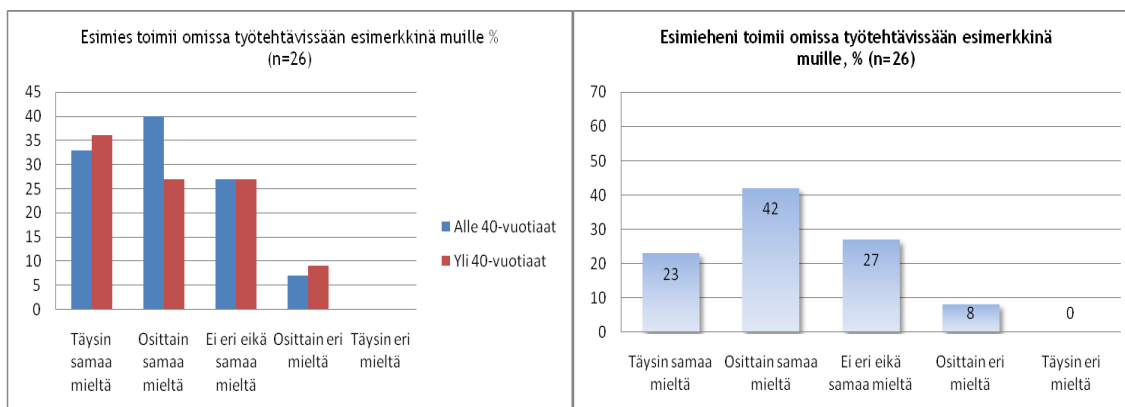
Kuva 38: Esimieheni antaa haasteellisia tehtäviä, %.

Väittämän “Esimieheni antaa haasteellisia tehtäviä” kanssa samaa mieltä oli 58 % prosenttia vastaajista. Eri mieltä oli 19 % vastaajista. Miesten ja naisten välillä oli tuloksien perusteella paljon eroja. Miehistä 40 % oli sitä mieltä ettei esimies anna haasteellisia tehtäviä. Naisista eri mielisiä oli vain 14 %. Erimielisyys siitä, että esimies antaa haasteellisia tehtäviä voi johtua vain siitäkin, että kyseisessä työtehtävässä ei yksinkertaisesti ole enää haastetta työntekijälle.



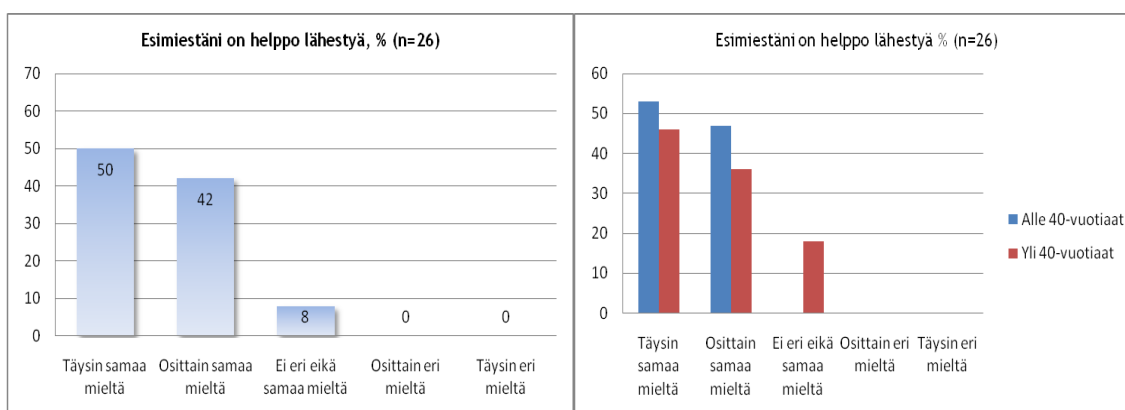
Kuva 39: Esimieheni kuuntelee mielipiteitäni, %.

Vastaajista 66 % oli samaa mieltä väittämän “Esimieheni kuuntelee mielipiteitäni” kanssa. Eri mieltä oli 12 %. Naisista kukaan ei ollut eri mieltä, mutta miehistä 20 % oli eri mieltä väittämän kanssa. Naisista 38 % oli täysin samaa mieltä ja 38 % osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Miehistä 60 % oli osittain samaa mieltä. Tuloksista voidaan päätellä, että naiset kokevat esimiehen kuuntelevan enemmän heidän mielipiteitään, kuin miehet.



Kuva 40: Esimies toimii omassa työtehtävissään esimerkkinä muille, %.

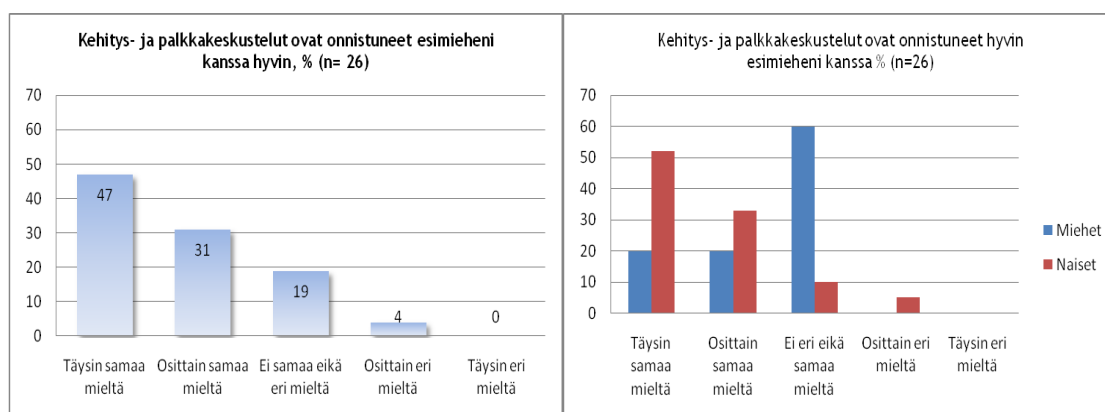
Väittämän “Esimies toimii omassa työtehtävissään esimerkkinä muille” kanssa 65 % oli samaa mieltä. Vain 8 % prosenttia oli eri mieltä. Tuloksista voi huomata, että alle ja yli 40-vuotiaiden välillä ei ole suurta eroa vastauksissa. Alle 40-vuotiaista 73 % oli samaa mieltä ja yli 40-vuotiaista 63 % oli samaa mieltä siitä, että esimies toimii esimerkkinä muille.



Kuva 41: Esimerkistäni on helppo lähestyä, %.

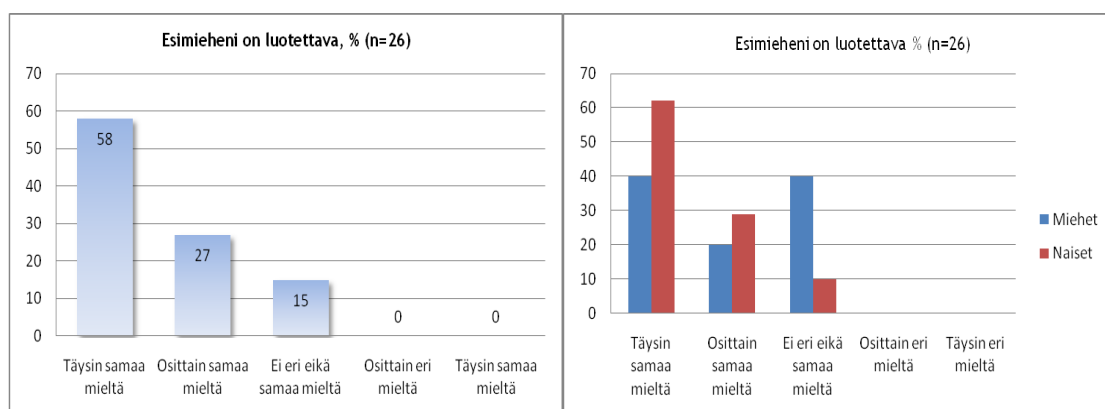
Suurin osa vastaajista (92 %) oli sitä mieltä, että esimiestä on helppo lähestyä. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että esimiestä ei olisi helppo lähestyä. Silloin, kun esimiehelle voi mennä puhumaan asioista on ilmapiirikin paljon avoimempi.

Kaikki alle 40-vuotiaat olivat samaa mieltä siitä, että esimiestä on helppo lähestyä. Yli 40-vuotiaista 82 % oli samaa mieltä ja 18 % ei ollut eri eikä samaa mieltä.



Kuva 42: Kehitys- ja palkkakeskustelut ovat onnistuneet esimieheni kanssa hyvin, %.

Vastaajista 78 % kokivat kehitys- ja palkkakeskustelujen onnistuneen hyvin esimiehen kanssa. Vain 4 % oli eri mieltä tästä asiasta. Miehistä taas 60 % ei ollut eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa. Naisista 85 % oli sitä mieltä, että keskustelut ovat onnistuneet hyvin, kun taas miehistä sitä mieltä oli vain 40 %. Tuloksista voidaan päätellä, että naisten mielestä kehitys- ja palkkakeskustelut ovat onnistuneet esimiehen kanssa paremmin kuin miesten mielestä.

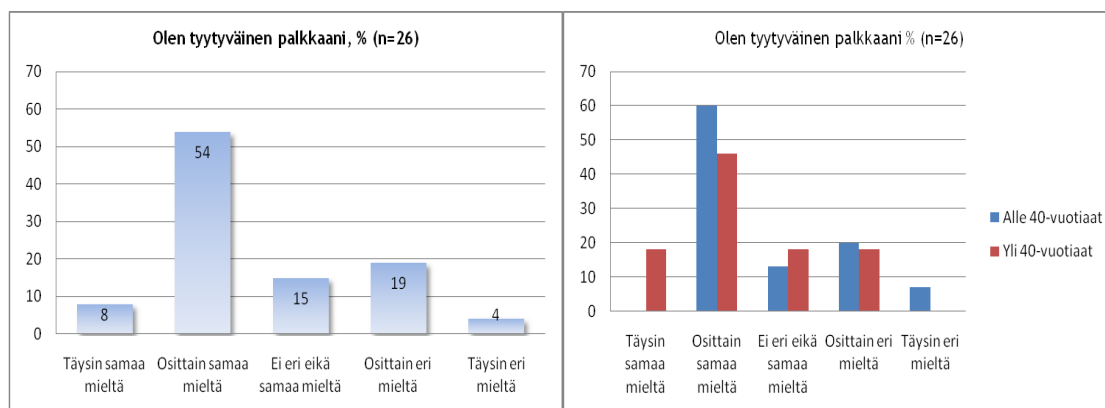


Kuva 43: Esimieheni on luotettava, %.

Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että esimies ei olisi luotettava. Luottamus on erittäin tärkeää esimiestyössä, jotta työntekijä voi kertoa esim. Ongelmista avoimesti esimiehelle. Tällöin ongelmat selviävät paljon helpommin, eikä asioita jää selvittämättä.

Väittämän "Esimieheni on luotettava" kanssa 85 % vastaajista oli samaa mieltä. Miehistä 60 % oli väittämän kanssa samaa mieltä, kun taas naisista jopa 91 % oli samaa mieltä. Vastauksista voidaan päätellä, että naiset pitävät esimiestään luotettavampana kuin miehet.

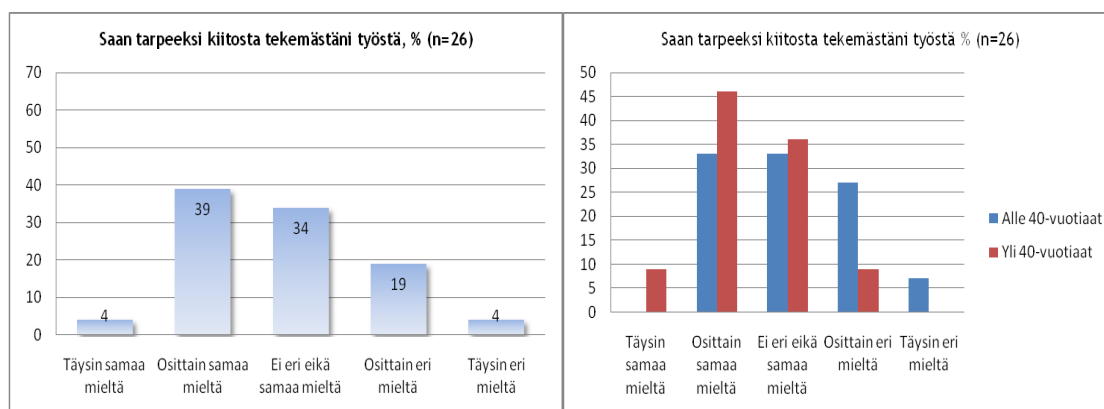
## 6.5 Palkitseminen



Kuva 44: Olen tyytyväinen palkkaani, %.

Vastaajista 62 % oli samaa mieltä, kun kysyttiin ovatko työntekijät tyytyväisiä palkkaansa. Suurin osa ooli siis tyytyväisiä, mikä on erittäin hyvä asia. Yleensä, kun palkkaus on kunnossa ovat työntekijätkin motivoituneempia töitä tehdessään.

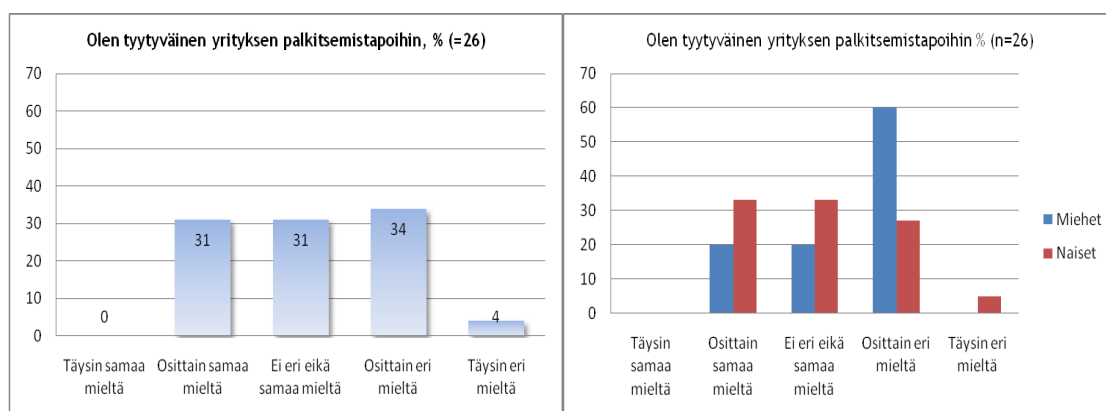
Alle 40-vuotiaista vastaajista 27 % oli sitä mieltä, että he eivät ole tyytyväisiä omaan palkkaansa. Yli 40-vuotiaista vain 18 % oli tyytymätön omaan palkkaan. Nuorempien ihmisten tyytymättömyys palkkaan voi johtua myös siitä, että he eivät vielä työskentele haluamassaan työtehtävässä.



Kuva 45: Saan tarpeeksi kiitosta tekemästani työstä, %.

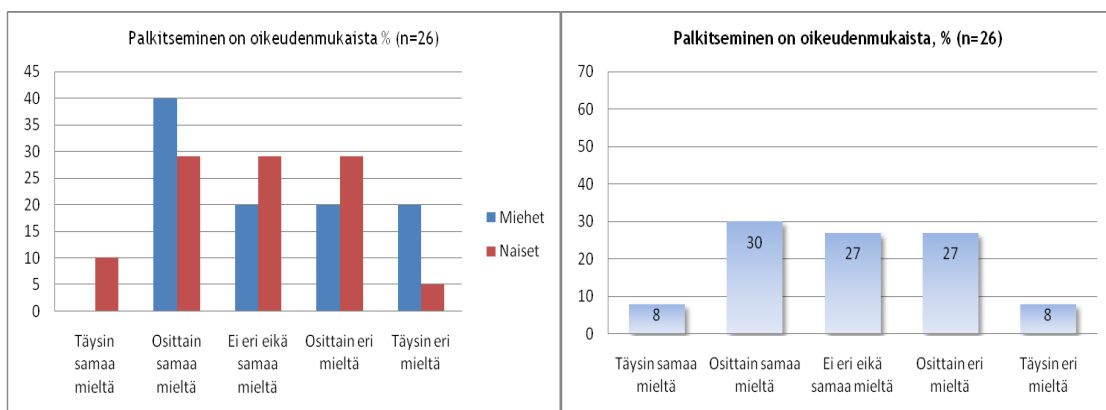
Vastaajista 43 % oli sitä mieltä, että he saavat tarpeeksi kiitosta tekemästään työstä. Vastaajista 34 % ei kuitenkaan ollut eri eikä samaa mieltä. Suurin osa kuitenkin kokee, että saa kiitosta, mutta isolla osalla ei kuitenkaan ole mielipidettä koko asiaan.

Alle 40-vuotiaista 37 % koki, ettei saa tarpeeksi kiitosta tekemästään työstä. Yli 40-vuotiaista taas vain 9 % prosenttia oli sitä mieltä, että ei saa tarpeeksi kiitosta tekemästään työstä.



Kuva 46: Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin, %.

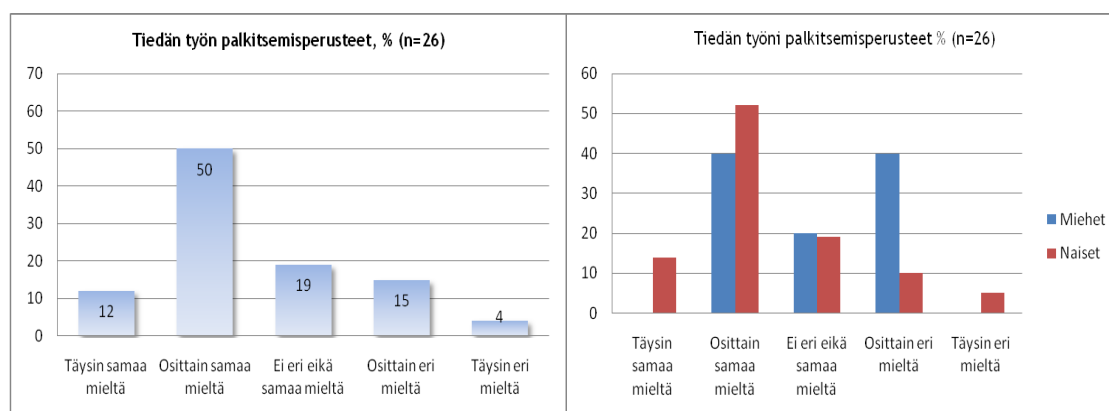
Suurin osa vastaajista (38 %) oli sitä mieltä, että he eivät ole tyytyväisiä yrityksen palkitsemistapoihin. Yrityksen tulisi miettiä, onko palkitsemistavoissa parantamisen varaa ja miten palkitsemistapoja voisi parantaa. Miehistä valtaosa eli 60 % oli tyytymättömiä yrityksen palkitsemistapoihin. Naisistakin vain 33 % oli osittain tyytyväisiä palkitsemistapoihin.



Kuva 47: Palkitseminen on oikeudenmukaista, %.

Väittämässä: "Palkitseminen on oikeudenmukaista" oli paljon hajontaa. Melkein puolet vastaajista (35 %) kokivat, että palkitseminen ei ole oikeudenmukaista. Vastaajista 38 % oli taas sitä mieltä, että palkitseminen on oikeudenmukaista. Yrityksen tulisi miettiä, kuinka työntekijöitä voisi palkita entistä oikeudenmukaisemmin, mutta kuitenkin niin että hyvät työsuoritukset muistettaisiin esimerkiksi palkankorotuksissa.

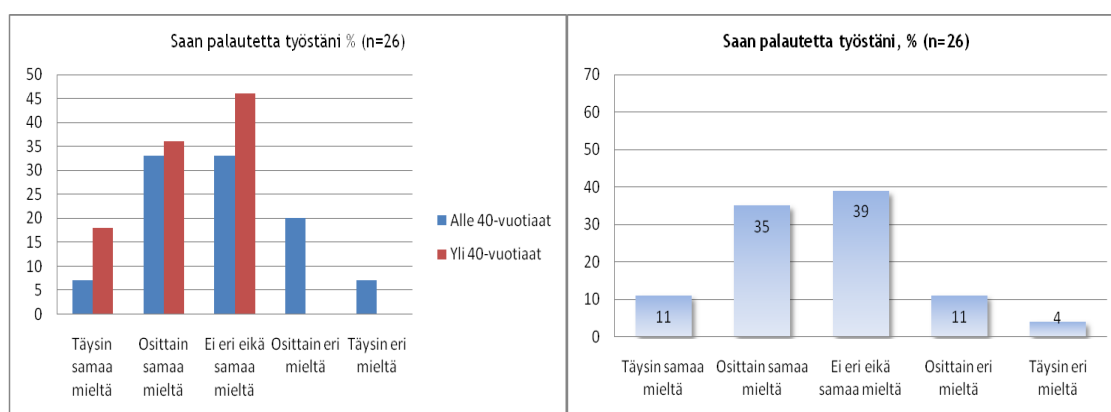
Miehet ja naiset olivat suhteellisen samanmielisiä palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Miehistä 40 % ja naisista 34 % mielestä palkitseminen ei ole oikeudenmukaista.



Kuva 48: Tiedän työni palkitsemisperusteet, %.

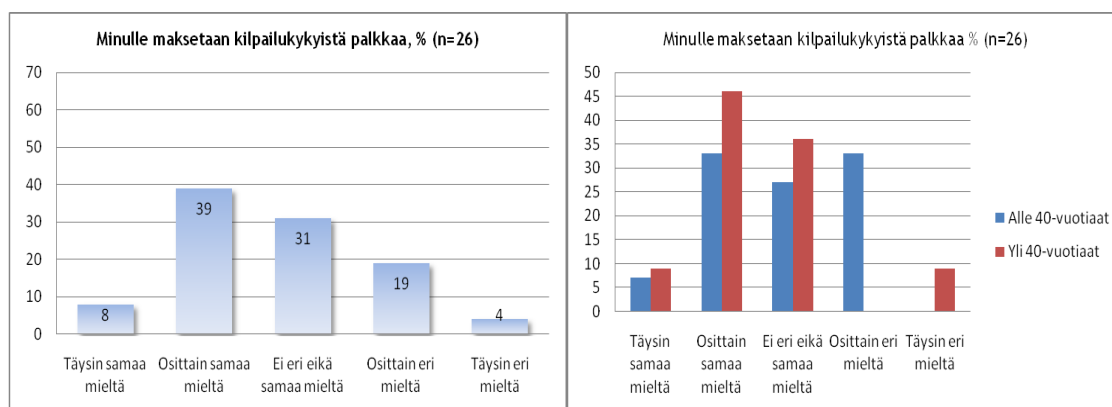
Vastaajista 62 % oli sitä mieltä, että he tietävät työnsä palkitsemisperusteet. Tämän mukaan suurin osa työntekijöistä tietää, millä perusteella työntekijöitä palkitaan ja miksi.

Miehistä suuri osa (40 %) oli sitä mieltä, että he eivät tiedä työn palkitsemisperusteita. Naisista vain 15 % oli tietämättömiä työn palkitsemisperusteista.



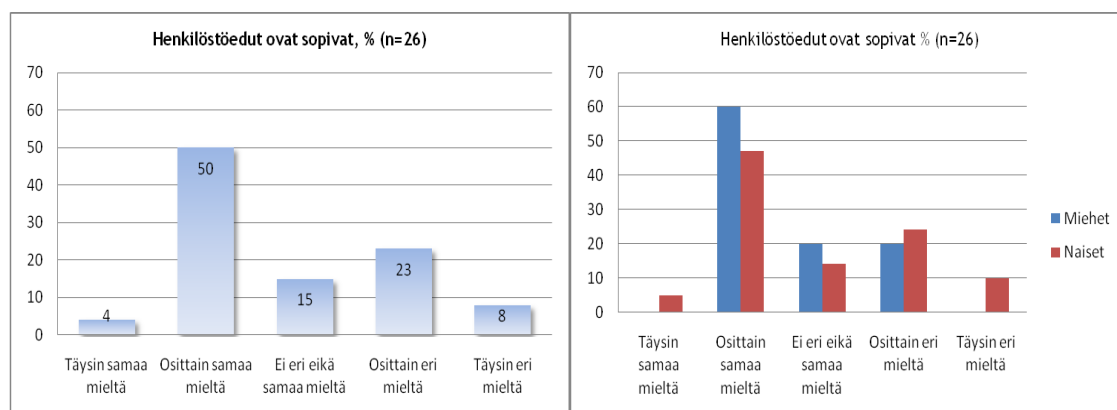
Kuva 49: Saun palautetta työstäni, %.

Väittämän "Saun palautetta työstäni" kanssa samaa mieltä oli suurin osa eli 46 % vastaajista. Eri mieltä oli 15 % vastanneista ja 39 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Alle 40-vuotiaista 27 % prosenttia oli eri mieltä väittämän kanssa. Yli 40-vuotiaista kaikki olivat väittämän kanssa samaa mieltä tai ei eri eikä samaa mieltä. Yli 40-vuotiaista yksikään ei ollut sitä mieltä ettei saisi palautetta työstään.



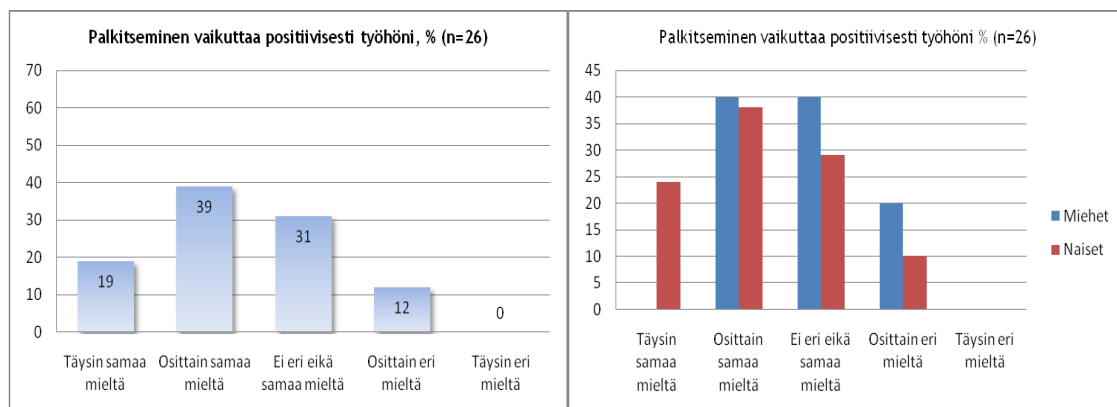
Kuva 50: Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa, %.

Väittämän “Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa” samaa mieltä oli 47 % vastaajista. 23 % oli eri mieltä väittämän kanssa. Alle 40-vuotiaiden ja yli 40-vuotiaiden välillä oli paljon eroa siinä, että alle 40-vuotiaista 33% kokivat ettei hänelle makseta kilpailukykyistä palkkaa, kun taas yli 40-vuotiaista sitä mieltä oli vain 9 %.



Kuva 51: Henkilöstöedut ovat sopivat, %.

Vastaajista 54 % oli sitä mieltä, että yrityksen henkilöstöedut ovat sopivat. Työntekijät olivat tyytyväisiä henkilöstöetuihin, mikä on erittäin hyvä asia, koska niiden avulla voidaan myös pitää hyviä työntekijöitä talossa pidempään tai houkutella uusia työntekijöitä töihin. Naiset ja miehet olivat suhteellisen samanmielisiä tästä väittämästä. Naisista 34 % oli sitä mieltä etteivät henkilöstöedut ole sopivia, miehistä sitä mieltä oli vain 20 %.



Kuva 52: Palkitseminen vaikuttaa positiivisesti työhöni, %.

Väittämän ”Palkitseminen vaikuttaa positiivisesti työhöni” kanssa suurin osa (58 %) oli samaa mieltä. Ei eri eikä samaa mieltä oli 31 % ja eri mieltä vain 12 %. Kaikki naiset olivat sitä mieltä, että palkitseminen vaikuttaa positiivisesti työhön. Miehistä taas 20 % oli eri mieltä väittämän kanssa ja 40 % miehistä ei ollut eri eikä samaa mieltä asiasta. Miehistä saattaa tuntua, että palkkiot ovat esimerkiksi liian pieniä, jolloin ne eivät vaikuta positiivisesti työhön.

## 6.6 Avoimien kysymysten tulokset

Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli kolme kappaletta. Ensimmäisessä kysymyksessä (kysymys 42.) työntekijöitä pyydettiin mainitsemaan kolme asiaa, jotka lisäävät työmotivaatiota. Toisessa kysymyksessä (kysymys 43.) työntekijöitä pyydettiin kertomaan, mitkä kolme asiaa puolestaan heikentävät työmotivaatiota. Kolmannessa avoimessa kysymyksessä (kysymys 44.) kysyttiin, että mitkä ovat työntekijöiden mielestä hyviä palkitsemistapoja.

Kyselyyn vastasi yhteensä 26 henkeä, joista kysymykseen 42. vastasi 18 työntekijää. Kysymykseen 43. vastasi 18 työntekijää ja kysymykseen 44. vastasi 17 työntekijää. Työntekijöiden vastaukset avoimiin kysymyksiin ovat työn liitteenä (liite 4).



## 6.7 Työntekijöiden mielestä työmotivaatiota lisäävät asiat



Kuva 53: Tekijät, jotka parantavat työmotivaatiota, kpl.

Kyselyyn vastaajista 18 vastasi tähän kysymykseen. Vastauksissa eniten nousi esille työmotivaatiota parantavina tekijöinä hyvä työilmapiiiri, hyvät työkaverit, palkka, työn haastavuus sekä hyvä esimies. Kysymyksen vastaukset olivat vaihtelevia ja niissä tuli monta työtyytyväisyyttä parantavaa asiaa esille. Hyvä työilmapiiiri ja hyvät työkaverit mainittiin vastauksissa yhdeksän kertaa, joten ne ovat useimmalle työntekijälle erittäin tärkeitä.

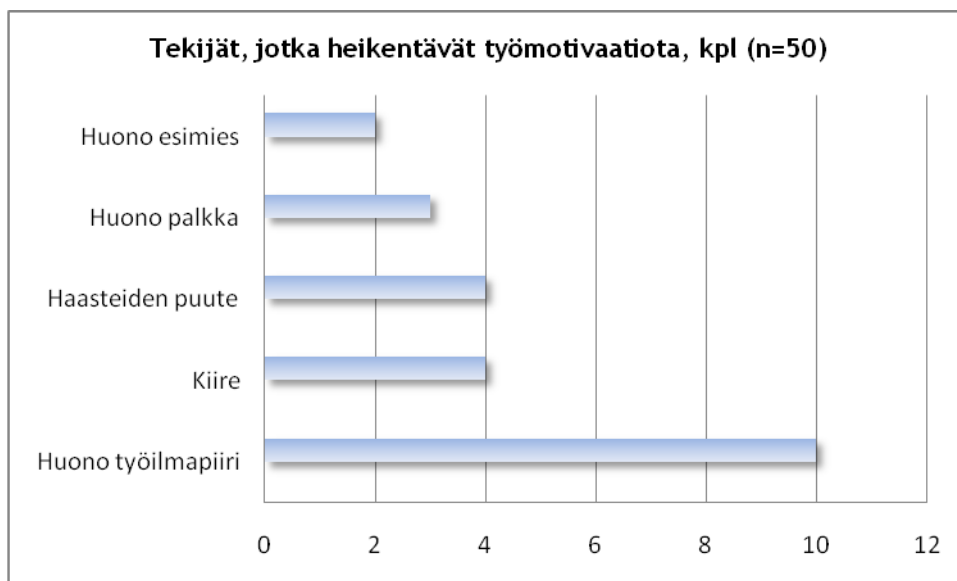
Kannustava ja innostava esimies koettiin myös työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Esimiestyö on erittäin tärkeää ja esimiehen kannustus esimerkiksi vaikeina aikoina voi motivoida paljon.

Vastauksissa mainittiin kuusi kertaa työn haastavuus. Työntekijät haluavat haasteita, jotta mielenkiinto työtehtävään pysyisi yllä. Haastavia työtehtäviä tehdessä koetaan myös onnistumisen hetkiä ja saatetaan jopa ylittää omat odotukset.

Avoimissa kysymyksissä motivaatiota lisäävinä asioina tuli kuusi kertaa esille ”palkka” ja ”raha”. Kyselyn perusteella aineelliset palkkiot lisäävät usein työmotivaatiota.

Palaute tuli esille avoimien kysymyksien vastauksissa kolme kertaa. Vastaajista kaksi mainitsi myös sopivan työmäärän lisäävän työmotivaatiota.

## 6.8 Työntekijöiden mielestä työmotivaatiota heikentävät asiat



Kuva 54: Tekijät, jotka heikentävät työmotivaatiota, kpl.

Tähän kysymykseen vastasi 18 työntekijää. Motivaatiota heikentävinä tekijöinä nousi esille huono työilmapiiri, huono palkka, haasteiden puute, huono esimies ja kiire.

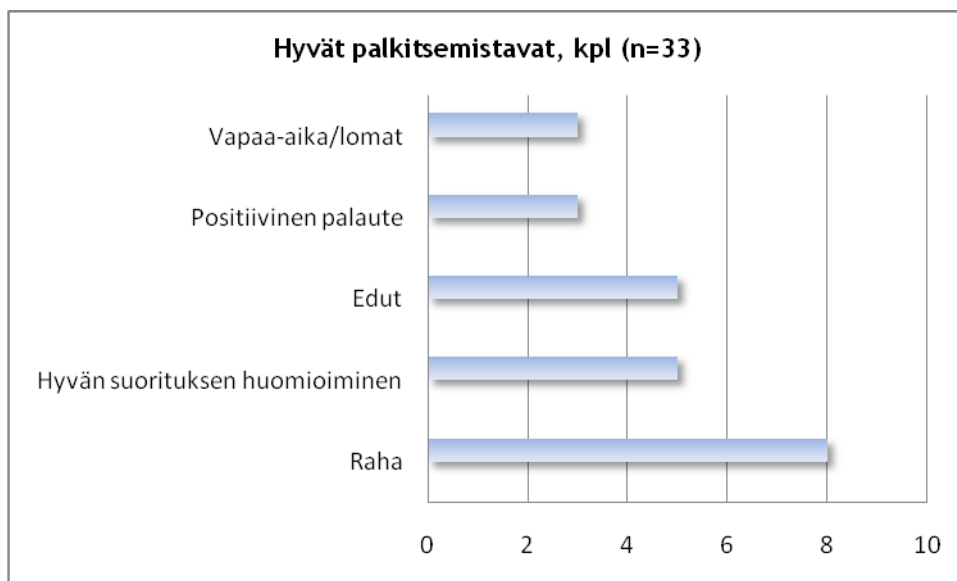
Huono ilmapiiri oli mainittu vastauksissa kymmenen kertaa motivaatiota heikentävänä tekijänä. Haasteiden puute tuli esille neljä kertaa ja huono palkka mainittiin kolme kertaa. Huono esimies heikentää myös kahden vastaajan mielestä työmotivaatiota.

Vastauksista kävi ilmi, että työpaikalla saattaa olla liian kiire tai liian vähän töitä.

Työmäärään työntekijät olivat kommentoineet esimerkiksi ”kaaos, joka johtuu liiasta kiireestä”, ”liian vähäinen työmäärä” ja ”kiire/resurssipula”. Olisi hyvä, että tällaisilla osastoilla käytettäisiin esimerkiksi osa-aikaisia työntekijöitä, jolloin kiire aikoina he voisivat tehdä enemmän töitä ja hiljaisempina aikoina taas vähemmän. Jos osastolla toimittaisiin näin, kaikki olisivat tyytyväisempiä.

Kaksi vastaajista kommentoi työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi ”heikko töiden opetus ja opetukseen satsaaminen ylipäätään” ja ”enemmän tukea uusien työntekijöiden opetukseen ja ohjaukseen”. Vastaajista kaksi kertoi haasteiden puutteen töissä heikentävän työmotivaatiota.

## 6.9 Työntekijöiden mielestä hyvät palkitsemistavat



Kuva 55: Hyvät palkitsemistavat, kpl.

Hyvinä palkitsemistapoina nousivat palkan lisäksi palaute ja pienet muistamiset hyvästä työsuorituksesta. Kyselystä käy ilmi, ettei palkitsemisen aina tarvitse olla mitään suurta, vaan jo pienet muistamiset ja huomioimiset tuovat hyvä mielen.

Kahdeksan vastanneista työntekijöistä mainitsivat hyvänä palkitsemistapana rahan/palkkion. Raha tai pienikin palkankorotus on hyvä tapa palkita työntekijä esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta, jolloin töitä haluaa jatkossakin tehdä hyvin ja tehokkaasti.

Vastaajista viisi työntekijää mainitsi hyvinä palkitsemistapoina edut/henkilöstöedut. Työntekijät kommentoivat hyvinä etuina esimerkiksi ”liikuntasetelit, ruokakuponki”, ”kulttuurisetelit” ja ”leffaliput, teatteriliput”.

Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että ylimääräinen vapaa-aika on hyvä palkitsemistapa. Monet työntekijät arvostavat vapaa-aikaa esimerkiksi perheen kanssa enemmän kuin rahallisia palkkioita.

Yksi vastaajista kertoi pitävänsä hyvänä palkitsemisen myös tiimikohtaisia palkintoja. Esimerkiksi, jos tiimi pärjää jossain työtehtävässä erityisen hyvin, olisi hyvä muistaa myös koko tiimiä eikä vain yksittäisiä henkilöitä.

## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulosten perusteella tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä. Havainnot käsitellään seuraavassa järjestyksessä: työn sisältö, työilmapiiri, esimiestyö ja pal-kitseminen.

### 7.1 Työn sisältöön liittyvät johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella suurin osa Yritys X:n työntekijöistä pitää työtänsä mielekkäänä. Vastaajista 80 % on sitä mieltä että työ on mielekästä, ja vain 8 % on osittain eri mieltä. Näin ollen kyseinen asia on kohdeorganisaatiossa hyvällä mallilla, ja sen tulisivin varmistaa, että tilanne pysyy ennallaan.

Vain puolet työntekijöistä pitää työtänsä monipuolisena. Naiset kokevat työnsä huomattavasti monipuolisemmaksi kuin miehet, sillä naisista 62 % kokee työnsä monipuoliseksi, kuin miehistä vain 20 % on tätä mieltä. Työn monipuolisuus vaikuttaa työmotivaatioon, joten työtehtäviä tulisi saada monipuolisemmaksi.

Kohdeyrityksen työntekijät pitävät yleisesti työmääräänsä sopivana ja he kokevat, että heidän tekemällään työllä on merkitystä. Työntekijät kokevat saavansa myös vastuuta työssään.

Alle puolet (38 %) kohdeyrityksen työntekijöistä on sitä mieltä, että heillä on etenemismahdollisuuksia työssään. Yli 40-vuotiaat, organisaatiossa jo pitkään työskennelleet eivät ole osanneet sanoa, ovatko etenemismahdollisuudet hyvät vai huonot.

Puolet Yritys X:n työntekijöistä pystyy mielestään vaikuttamaan työtapoihin. Miehet uskovat pystyvänsä vaikuttamaan työtapoihin huomoin kuin naiset, sillä miehistä vain 20 % on väit-tämän kanssa samaa mieltä, kuin naisista 57 % uskoo pystyvänsä vaikuttamaan työtapoihin. Yritys X:n tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, että työntekijät voisivat vaikuttaa jat-kossa enemmän työtapoihinsa.

Hieman alle puolet vastaajista kokee työnsä haastavaksi. Suurin osa vastanneista ei ole osan-nut sanoa, onko heidän työnsä haastavaa vai ei. Työn haastavuus vaikuttaa motivaatioon posi-tiivisesti, joten työn haastavuuden lisääminen voisi parantaa sitä.

Suurin osa vastaajista kokee mielestään työssään onnistumisia. Etenkin naiset kokevat onnis-tuvansa työssään. Tämä on hyvä tulos, sillä onnistumisen tunteet työssä lisäävät työmotivaatiota.

## 7.2 Työilmapiiriin liittyvät johtopäätökset

Noin puolet työntekijöistä pitää työyhteisön ilmapiiriä avoimena. Naisten ja miesten välillä ilmenee suuri ero siinä, pitivätkö he ilmapiiriä avoimena. Naisista 62 % on sitä mieltä että ilmapiiri on avoin, mutta miehistä vain 20 % on tätä mieltä. Suuri joukko vastasi, ettei ole väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Tämä voi johtua siitä, että työilmapiirin avoimuuteen ei ole välttämättä haluttu ottaa kantaa.

Me- henkeä ei pidetä kovin hyvänä kohdeorganisaatiossa. Vastaajista 23 % on sitä mieltä, ettei me- henki ole hyvä työpaikalla. 31 % ei osannut sanoa, onko työpaikan me-henki hyvä. Alle 40 -vuotiaista 53 % on sitä mieltä, että me-henki on hyvä, mutta yli 40-vuotiaista vain 36 % on tätä mieltä. Yritys X:n olisi hyvä koittaa parantaa me-henkeään, sillä se vie työilmapiiriä positiivisempaan suuntaan.

Yritys X:ssä kaikki työntekijät kokevat saavansa tarvittaessa apua työkavereiltansa. Suurin osa tulee myös hyvin toimeen työkavereidensa kanssa ja kokee voivansa luottaa työkavereihin. Nämä vaikuttavat positiivisesti työilmapiiriin ja sitä kautta työmotivaatioon. Kohdeyrityksen olisi hyvä yrittää pitää työilmapiiri näiltä osin kunnossa myös jatkossa.

Suurin osa ei ole sama eikä eri mieltä siitä, suunnittelevatko he yhteistä vapaa-ajan toimintaa. Vastaajista 35 % on sitä mieltä, että vapaa-ajan toimintaa suunnitellaan, ja 23 % on päinvastaista mieltä.

Kohdeyrityksen työntekijöistä yli puolet (70 %) on sitä mieltä, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Vastaajista 15 % on eri mieltä. Tämä osa-alue on hyvällä mallilla, mutta työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua voitaisiin kuitenkin pyrkiä vielä parantamaan.

Yritys X:n työntekijöistä 54 % kokee, että työkaverit arvostavat heitä. Suuri joukko (42 %) ei ole osannut sanoa, ovatko he eri- vai samaa mieltä siitä, arvostavatko työkaverit heitä. Naiset ja miehet ovat olleet melko samanmielisiä tämän suhteen.

Kohdejoukosta 23 % on sitä mieltä ettei tavoitteiden toteutumista seurata. Hieman yli puolet kokevat, että tavoitteiden toteutumista seurataan. Tavoitteiden toteutumista olisi hyvä seurata jatkossa ahkeraammin, sillä mikäli työntekijät pysyvät tietoisina tavoitteidensa toteutumisesta, lisää se motivaatiota.

Alle 40-vuotiaiden ja yli 40-vuotiaiden välillä ilmenee eroa siinä, miten he kokevat saavansa työkavereilta rakentavaa palautetta. Alle 40-vuotiaista 47 % on sitä mieltä, että he saavat rakentavaa palautetta, ja vastaavasti yli 40-vuotiaista 27 % on tätä mieltä. Suurin osa

vastaajista ei ole eri- eikä samaa mieltä siitä, saavatko he työkavereitaan palautetta. Tämä voi johtua siitä, että kysymys on ollut liian arasta aiheesta, tai työntekijät eivät ole halunneet ottaa kantaa tähän kysymykseen.

### 7.3 Esimiestyöhön liittyvät johtopäätökset

Vastaajista 81 % pitää esimiestä kannustavana. Tästä voidaan päätellä, että työntekijät ovat tyytyväisiä esimiehen panokseen sekä se, että esimies on onnistunut kannustamaan hyvin työntekijöitään. Vastaajista myös 81 % on sitä mieltä, että heidän esimiehellään on hyvät johtamistaidot. Tästä voidaan päätellä, että esimies on onnistunut työssään, koska myöskään kukaan ei ole täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Työntekijöistä 62 % kokee, että saa esimieheltään positiivista sekä rakentavaa palautetta. Palautteen saaminen auttaa kehittämään omaa työtään ja jokainen tarvitsee ja yleensä haluaakin palautetta kehittyäkseen. Varsinkin positiivisen palautteen saaminen motivoi työntekijöitä.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että suurin osa työntekijöistä (85 %) kokee esimiehensä luovan hyvää ilmapiiriä. Ilmapiiri vaikuttaa paljon ihmisten motivaatioon ja viihtyvyyteen. Hyvän ilmapiirin luomiseen esimiehen kannattaakin panostaa.

Vastaajista 70 % on samaa mieltä siitä, että esimies kohtelee henkilöstöä tasapuolisesti. Työntekijöistä 58 % on sitä mieltä, että esimies antaa haasteellisia tehtäviä. Kuitenkin 19 % on eri mieltä väittämän kanssa. Miehistä 40 % on sitä mieltä, että esimies ei anna haastavia tehtäviä. Naisista sitä mieltä on vain 14 %. Tästä voidaan päätellä, että miehet kaipaavat enemmän haasteellisia työtehtäviä kuin naiset.

Vastaajista 92 % on sitä mieltä, että esimiestä on helppo lähestyä. Kukaan ei ole eri mieltä väittämän kanssa. Tuloksesta voidaan päätellä, että ilmapiiri on avoin eikä esimiestä tarvitse pelätä.

Yksikään vastaajista ei ole eri mieltä väittämän ”esimieheni on luotettava” kanssa. Myös 78 % prosenttia kokee kehitys- ja palkkakeskustelujen onnistuneen esimiehensä kanssa hyvin. Miehistä kuitenkin 60 % ei ole eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas naisista sitä mieltä on vain 10 %.

## 7.4 Palkitsemiseen liittyvät johtopäätökset

Tutkimuksesta käy ilmi, että työntekijät ovat yleisesti tyytyväisiä palkkaukseensa (62 %). Alle 40-vuotiailla on enemmän tyytymättömyyttä palkkaan, mutta luultavasti heillä on pienempi palkkakin, kun vanhemmilla työntekijöillä, koska työkokemusvuosia ei ole kertynyt niin montaa.

Tutkimuksesta selviää, että osa ihmisistä on tyytyväisiä yrityksen palkitsemistapoihin ja osa ei. Vastaukset jakautuvat paljon ja miehet (60 %) ovat paljon tyytymättömämpiä yrityksen palkitsemistapoihin kuin naiset (32 %).

Työntekijöiden mielestä palkitseminen ei ole aina oikeudenmukaista, koska 35 % vastaajista on sitä mieltä. Yrityksen palkitsemisperusteita voisi miettiä uudestaan tai esimies voisi pohtia ovatko hänen palkitsemistapansa oikeudenmukaisia.

Suurin osa (62 %) tietää yrityksen palkitsemisperusteet. Miesten ja naisten välillä on jonkin verran eroja, koska 40 % miehistä kokee etteivät he tiedä yrityksen palkitsemisperusteita, kun taas naisista sitä mieltä on vain 15 %. Väittämän ”minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa” samaa mieltä on 47 % vastaajista. Alle 40-vuotiaista 33 % ei pidä palkkaansa kilpailukykyisenä, kun taas yli 40-vuotiaista vain 9 % on sitä mieltä. Tästä voidaan päätellä, että yrityksen työntekijöistä alle 40-vuotiaat eivät pidä palkkaansa niin kilpailukykyisenä kuin yli 40-vuotiaat.

Suurin osa työntekijöistä (58 %) on sitä mieltä, että palkitseminen vaikuttaa positiivisesti heidän työhönsä. Yrityksen palkitsemistavat ovat erittäin tärkeitä ja niillä voidaan parantaa työntekijöiden motivaatiota paljon. Hyvistä työsuorituksista tulisi palkita ihmisiä, jolloin he yltäisivät samoihin suorituksiin jatkossakin.

## 8 Yhteenveto

Suurin osa vastaajista pitää työntänsä mielekkäänä, työmäärää sopivana ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Työntekijät kokevat saavansa tarvittaessa apua työkavereiltaan ja tulevat toimeen työkavereiden kanssa. Moni työntekijä ei koe, että heillä olisi etenemismahdollisuuksia työssään ja työpaikan me-henkeä ei pidetä hyvänä.

Tutkimuksesta selviää, että naiset pitävät työtä monipuolisempana kuin miehet. Miehet ovat myös tyytymättömämpiä työn monipuolisuuteen, ja he kokevat, etteivät voi käyttää ammattitaitoaan työssään. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että miehet kokevat olevansa ylikoulutettuja työhönsä.

Suurimmillaan sukupuolten väliset erot ovat työn monipuolisuudessa ja mahdollisuuksissa vaikuttaa työhön. Naiset myös kokevat työssään onnistumista puolet enemmän kuin miehet.

Työntekijöistä 53 % kokee työyhteisön ilmapiirin olevan avointa, mutta samanmielisyyttä tästä tulee lähinnä naisten kautta. Miehet ovat olleet eri mieltä väittämän kanssa, tai eivät ole olleet eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa, mikä voi johtua siitä, etteivät miehet ole halunneet ottaa kantaa väittämään. Naiset kokevat saavansa myös huomattavasti enemmän vastuuta työssään kun verrataan miesten ja naisten vastauksia. Naiset myös kokee miehiä enemmän, että heillä on etenemismahdollisuuksia työssään.

Kaikki kyselyyn vastanneet kokevat saavansa apua työkavereiltaan tarvittaessa sekä suurin osa vastaajista kertoo tulevansa toimeen työkavereiden kanssa, mikä viittaa siihen, että työkavereiden välillä ei ole erimielisyyksiä.

Verrattuna alle 40-vuotiaisiin, uskovat yli 40-vuotiaat työnsä olevan merkityksellistä. Tämä saattaa johtua siitä, että nuoret työntekijät ovat kriittisempiä kuin vanhemmat. Alle 40-vuotiaat taas pitävät työpaikan me-henkeä parempana ja he kokevat tulevansa paremin toimeen työkavereiden kanssa kuin yli 40-vuotiaat.

Tutkimuksesta käy ilmi, että työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä esimieheensä sekä hänen johtamistaitoihinsa. Esimiestä on myös työntekijöiden mielestä helppo lähestyä eikä kukaan vastaajista ole osittain tai täysin eri mieltä asiasta.

Miehistä suurin osa on tyytymättömiä yrityksen palkitsemistapoihin. Miehistä myös 40 % on sitä mieltä, että palkitseminen ei ole oikeudenmukaista, mutta samaan aikaan 40 % miehistä sanoo myös olevansa tietämättömiä työnsä palkitsemisperusteista. Yrityksessä pitäisi keskustella avoimesti ja riittävän usein palkitsemisperusteista. Kaikkien tulisi tietää omat tavoitteet sekä asiat, joista palkitaan.

## 9 Kehitysehdotukset

Työn monipuolisuutta voitaisiin parantaa Yritys X:ssä vaihtelemalla työtehtäviä työntekijöiden kesken. Mikäli työntekijät opettelisivat uusia asioita, ja saisivat tehdä vaihtelevia työtehtäviä, voisi työn monipuolisuus lisääntyä. Työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamisalueita voitaisiin seurata, ja yrittää näin hyödyntää jokaisen ammattitaitoa.

Yritys X:n tulisi kehittää ilmapiiriä avoimemmaksi. Esimies voisi yrittää parantaa avoimuutta rohkaisemalla työntekijöitä antamaan toisilleen palautetta työsuorituksistaan. Viikottaisissa



palavereissa voisi yrittää saada työntekijöitä vuorovaikuttamaan ennenmmän toistensa kanssa, ja rohkaista työntekijöitä kertomaan omia näkemyksiään ja mielipiteitään.

Tällä hetkellä Yritys X:n työntekijät eivät pidä etenemismahdollisuuksia kovin hyvänä. Esimies voisi aktiivisemmin kartoittaa työntekijöidensä etenemishalukkuuksia, ja kannustaa työntekijöitä pyrkimään eteenpäin urallaan Yritys X:ssä. Kehittämiskeskusteluissa olisi hyvä käydä läpi työntekijöiden halukkuus etenemiseen.

Työn haastavuutta tulisi lisätä siten, että työntekijöiden osaamista kartoitettaisiin, ja niitä tehtäviä, jotka eivät ole vielä hyvin hallussa, annettaisiin työntekijälle enemmän. Näin työntekijät saisivat haasteellisempia tehtäviä ja oppisivat uutta. Työn haastavuus vaikuttaa paljon työmotivaatioon, sillä haasteelliset tehtävät pitävät mielenkiintoa yllä.

Kehittämiskohteena voisi olla myös me-hengen parantaminen, sillä Yritys X:n työntekijät kokevat sen olevan melko huono. Me-henkeä voisi yrittää kohentaa suunnittelemalla enemmän vapaa-ajan toimintaa ja kohtelemalla työkavereita oikeudenmukaisesti. Työntekijöitä voitaisiin ottaa enemmän mukaan yhteiseen työn- ja vapaa-ajan suunnitteluun, joka osaltaan voisi vaikuttaa positiivisesti me-henkeen.

Rakentavan palautteen antamista tulisi kehittää. Työntekijät voisivat antaa rohkeammin palautetta toisilleen sekä esimiehille. Myös esimiehen tulisi antaa enemmän palautetta alaisilleen. Palautetta tulisi antaa sekä hyvin- että huonosti hoidetuista töistä, ja sen tulisi olla rakentavaa. Esimies antaa tällä hetkellä palautetta työntekijöille kuukausikeskusteluissa, mutta palautetta voitaisiin antaa useamminkin.

Suurin osa vastaajista on tyytymättömiä yrityksen palkitsemistapoihin. Yrityksen tulisi miettiä, ovatko palkitsemistavat ajan tasalla ja ovatko ne hyviä. Kaikki palkitsemistavat eivät sovi kaikille osastoille, koska työ vaihtelee eri osastoilla paljon.

Työntekijöiden avoimissa vastauksissa tulee ilmi, että työmotivaatiota heikentävät kiire sekä se, että välillä ei ole tarpeeksi töitä. Yrityksen tulisi palkata tällaisille osastoille osa-aikaisia työntekijöitä, jolloin he voisivat tehdä enemmän töitä, kun on kiire ja vähemmän töitä silloin, kun niitä on vähemmän. Tämä helpottaisi töiden organisointia ja ruuhka-aikoina kukaan työntekijöistä ei ylikuormittuisi.

## Lähteet

### Kirjallisuus:

Forss, S. & Karinsalmi, S. 1996. Näkökulmia työssäpysymisen problematiikasta. Yritykseen, työhön ja yksilöön liittyvien tekijöiden yhteyksistä työssäpysymiseen. Eläketurvakeskus. Raportteja n:o 2. Helsinki

Hagemaa, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Harvard Business School Press. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Perhemediat Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 6-7. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13-14. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. 2003. Ylemmän johdon palkitsemisjärjestelmät. Hyvä saa palkkansa?. Helsinki: Talentum.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - Valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.

Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes- ja työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä: Jyvässeudun paino.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Aseman Lapset Oy.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2-3. painos. Helsinki: Edita.

Yritys X. Vuosikertomus 2009.

Artikkelit:

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä tullut entistä tärkeämpää. Helsingin Sanomat 6.4.2006, S1B1.

Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review. 01/2003.

Työministeriö. 2006. Työpoliittinen tutkimus työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. 2006

Elektroniset lähteet:

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Viitattu 25.5.2011  
[http://www.eva.fi/wpcontent/uploads/2010/06/tyoelaman\\_kulttuurivallankumous1.pdf](http://www.eva.fi/wpcontent/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous1.pdf)

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK. Vappututkimus 2010. Suomalaisen Työn liitto. Viitattu 25.5.11  
[www.sak.fi/suomi/ServiceServlet?type=attachment&source...id=1120](http://www.sak.fi/suomi/ServiceServlet?type=attachment&source...id=1120)

Yritys X:n kotisivut 2011. Viitattu 22.5.2011.

## Kuvat

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys. ....	8
Kuva 2. Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 38). ....	9
Kuva 3: Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17). ....	12
Kuva 4: Maslow´n tarvehierarkia (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100). ....	14
Kuva 5: Alderferin kolmitasoteoria. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55-56). ....	15
Kuva 6: Herzbergin kahden faktorin teoria (mukaillen Harvard Business Review 2003, 90. Alkuperäinen artikkeli vuodelta 1966). ....	17
Kuva 7: Työmotivaatioprosessi (Peltonen & Ruohotie 1987, 37). ....	20
Kuva 8: Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Luoma ym. 2004, 38). ....	28
Kuva 9: Palkitsemisen vaikutukset (Hakonen ym. 2005,52). ....	30
Kuva 10: Vastaajien sukupuoli, %. ....	34
Kuva 11: Vastaajien ikä, %. ....	35
Kuva 13: Koen työni mielekkääksi, %. ....	36
Kuva 15: Voin käyttää ammattitaitoani työssä, %. ....	37
Kuva 16: Työssäni on etenemismahdollisuuksia, %. ....	37
Kuva 17: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin, %. ....	38
Kuva 18: Koen että työni on merkityksellistä, %. ....	38
Kuva 19: Saan riittävästi vastuuta, %. ....	39
Kuva 20: Koen työssäni onnistumisia, %. ....	40
Kuva 21: Työni on haastavaa, %. ....	40
Kuva 22: Työyhteisön ilmapiiri on avoin, %. ....	41
Kuva 23: Työpaikalla on hyvä me-henki, %. ....	41
Kuva 24: Saan tarvittaessa apua työkavereiltani, %. ....	42
Kuva 25: Suunnittelemme yhteistä vapaa-ajan toimintaa, %. ....	42
Kuva 26. Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa, %. ....	43
Kuva 27: Työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, %. ....	43
Kuva 28: Voin luottaa työkavereihini, %. ....	44
Kuva 29: Työkaverit arvostavat minua, %. ....	44
Kuva 30: Saan työkavereilta rakentavaa palautetta, %. ....	45
Kuva 31: Seuraamme tavoitteiden toteutumista, %. ....	45
Kuva 32: Esimieheni on kannustava, %. ....	46
Kuva 33: Esimiehelläni on hyvät johtamistaidot, %. ....	46
Kuva 34: Saan esimiehelläni positiivista palautetta, %. ....	47
Kuva 35: Saan esimiehelläni rakentavaa palautetta, %. ....	47
Kuva 36: Esimieheni luo hyvää ilmapiiriä, %. ....	48
Kuva 37: Esimieheni kohtelee henkilöstöä tasapuolisesti, %. ....	48
Kuva 38: Esimieheni antaa haasteellisia tehtäviä, %. ....	49

Kuva 39: Esimieheni kuuntelee mielipiteitäni, %.....	49
Kuva 40: Esimies toimii omissa työtehtävissään esimerkkinä muille, %.....	50
Kuva 41: Esimiestäni on helppo lähestyä, %.....	50
Kuva 42: Kehitys- ja palkkakeskustelut ovat onnistuneet esimieheni kanssa hyvin, %.....	51
Kuva 43: Esimieheni on luotettava, %.....	51
Kuva 44: Olen tyytyväinen palkkaani, %.....	52
Kuva 46: Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin, %.....	53
Kuva 49: Saan palautetta työstäni, %.....	54
Kuva 50: Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa, %.....	55
Kuva 51: Henkilöstöedut ovat sopivat, %.....	55
Kuva 52: Palkitseminen vaikuttaa positiivisesti työhöni, %.....	56
Kuva 53: Tekijät, jotka parantavat työmotivaatiota, kpl. ....	57
Kuva 54: Tekijät, jotka heikentävät työmotivaatiota, kpl. ....	58
Kuva 55: Hyvät palkitsemistavat, kpl. ....	59

## Liitteet

Liite 1 Saatekirje.....	71
Liite 2 Kyselylomake .....	72
Liite 3 Frekvenssijakaumat.....	75
Liite 4 Avoimien kysymysten vastaukset .....	84

Hyvä vastaanottaja,

Olemme tradenomiopiskelijoita ja työskentelemme tällä hetkellä Yritys X:ssä. Olemme teemässä opinnäytetyötä henkilöstön työmotivaatiosta ja palkitsemisesta. Tutkimusta varten teemme kyselyn osasto A:n ja osasto B:n työntekijöille.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 minuuttia, ja vastausaikaa on perjantaihin 8.5.2011 asti.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa tuloksista.

<https://mail.laurea.fi/owa/redir.aspx?C=a5c7ca57719645ed85c488e788292115&URL=https%3a%2f%2felomake3.laurea.fi%2flomakkeet%2f4045%2flomake.html>>  
<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/4045/lomake.html>

Etukäteen vastauksista kiittäen,

Salla Salmi

xxxxx

salla.salmi@xxxxx.fi

Ida Hiltunen

xxxxx

ida.hiltunen@xxxxx.fi

## Työmotivaatiotutkimus 2011

### Taustatiedot:

- nainen
- mies

### Ikä

- alle 20 - vuotta
- 21-30 -vuotta
- 31-40 -vuotta
- 41-50 -vuotta
- yli 50 - vuotta

Vastaa kysymyksiin ympyröimällä oikea vaihtoehto. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 5= Täysin samaa mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 3= Ei eri eikä samaa mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä.

### Työn sisältö:

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Työni on monipuolista                         | 1 2 3 4 5 |
| 2. Koen työni mielekkääksi                       | 1 2 3 4 5 |
| 3. Työmääräni on sopiva                          | 1 2 3 4 5 |
| 4. Voin käyttää ammattitaitoani työssä           | 1 2 3 4 5 |
| 5. Työssäni on etenemismahdollisuuksia           | 1 2 3 4 5 |
| 6. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin | 1 2 3 4 5 |
| 7. Koen että työni on merkityksellistä           | 1 2 3 4 5 |
| 8. Saan riittävästi vastuuta                     | 1 2 3 4 5 |
| 9. Koen työssäni onnistumisia                    | 1 2 3 4 5 |
| 10. Työni on haastavaa                           | 1 2 3 4 5 |

### Työilmapiiri:

- |  |           |
|--|-----------|
| 11. Työyhteisön ilmapiiri on avoin               | 1 2 3 4 5 |
| 12. Työpaikalla on hyvä me-henki                 | 1 2 3 4 5 |
| 13. Saan tarvittaessa apua työkavereiltani       | 1 2 3 4 5 |
| 14. Suunnittelemme yhteistä vapaa-ajan toimintaa | 1 2 3 4 5 |
| 15. Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa    | 1 2 3 4 5 |



- |   |           |
|---|-----------|
| 16. Työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti | 1 2 3 4 5 |
| 17. Voin luottaa työkavereihin                  | 1 2 3 4 5 |
| 18. Työkaverit arvostavat minua                 | 1 2 3 4 5 |
| 19. Saan työkavereilta palautetta               | 1 2 3 4 5 |
| 20. Seuraamme tavoitteiden toteutumista         | 1 2 3 4 5 |

### **Esimiestyö**

- |  |           |
|--|-----------|
| 21. Esimieheni on kannustava   | 1 2 3 4 5 |
| 22. Esimiehelläni on hyvät johtamistaidot                                  | 1 2 3 4 5 |
| 23. Saan esimieheltä positiivista palautetta                               | 1 2 3 4 5 |
| 24. Saan esimiehelläni rakentavaa palautetta                               | 1 2 3 4 5 |
| 25. Esimieheni luo hyvää ilmapiiriä  | 1 2 3 4 5 |
| 26. Esimieheni kohtelee henkilöstöä tasapuolisesti                         | 1 2 3 4 5 |
| 27. Esimies antaa haasteellisia tehtäviä                                   | 1 2 3 4 5 |
| 28. Esimieheni kuuntelee mielipiteitäni                                    | 1 2 3 4 5 |
| 29. Esimieheni toimii omissa työtehtävissään esimerkkinä muille            | 1 2 3 4 5 |
| 30. Esimiestäni on helppo lähestyä   | 1 2 3 4 5 |
| 31. Kehitys- ja palkkakeskustelut ovat onnistuneet esimieheni kanssa hyvin | 1 2 3 4 5 |
| 32. Esimieheni on luotettava   | 1 2 3 4 5 |

### **Palkitseminen**

- |  |           |
|--|-----------|
| 33. Olen tyytyväinen palkkaani                     | 1 2 3 4 5 |
| 34. Saan tarpeeksi kiitosta tekemästäni työstä     | 1 2 3 4 5 |
| 35. Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin | 1 2 3 4 5 |
| 36. Palkitseminen on oikeudenmukaista              | 1 2 3 4 5 |
| 37. Tiedän työn palkitsemisperusteet               | 1 2 3 4 5 |
| 38. Saan palautetta työstäni                       | 1 2 3 4 5 |
| 39. Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa     | 1 2 3 4 5 |
| 40. Henkilöstöedut ovat sopivat                    | 1 2 3 4 5 |
| 41. Palkitseminen vaikuttaa positiivisesti työhöni | 1 2 3 4 5 |

42. Mainitse kolme asiaa tärkeysjärjestyksessä, jotka parantavat työmotivaatiotasi

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

43. Mainitse kolme asiaa tärkeysjärjestyksessä, jotka heikentävät työmotivaatiasi

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

44. Mitkä ovat mielestäsi hyviä palkitsemistapoja?

---

---

---

---

**Sukupuoli**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Nainen	21	80,8
Mies	5	19,2
YHT	26	100,0

**Vastaajien ikä**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
alle 20	1	3,8
21-30	11	42,3
31-40	3	11,5
41-50	4	15,4
yli 50	7	26,9
YHT	26	100,0

**Työni on monipuolista**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	6	23,0
Osittain samaa mieltä	10	38,5
Ei eri eikä samaa mieltä	5	19,2
Osittain eri mieltä	5	19,2
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Koen työni mielekkääksi**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	5	19,2
Osittain samaa mieltä	16	61,5
Ei eri eikä samaa mieltä	3	11,5
Osittain eri mieltä	2	7,7
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Työmääräni on sopiva**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	3	11,5
Osittain samaa mieltä	16	61,5
Ei eri eikä samaa mieltä	5	19,2
Osittain eri mieltä	2	7,7
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Voin käyttää ammattitaitoani työssä**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	3	11,5
Osittain samaa mieltä	11	42,3
Ei eri eikä samaa mieltä	7	26,9
Osittain eri mieltä	5	19,2
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Työssäni on etenemismahdollisuuksia**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	4	15,4
Osittain samaa mieltä	6	23,1
Ei eri eikä samaa mieltä	9	34,6
Osittain eri mieltä	6	23,1
Täysin eri mieltä	1	3,8
YHT	26	100,0

**Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	4	15,4
Osittain samaa mieltä	10	38,5
Ei eri eikä samaa mieltä	7	26,9
Osittain eri mieltä	4	15,4
Täysin eri mieltä	1	3,8
YHT	26	100,0

**Koen että työni on merkityksellistä**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	7	26,9
Osittain samaa mieltä	13	50,0
Ei eri eikä samaa mieltä	4	15,4
Osittain eri mieltä	2	7,7
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Saan riittävästi vastuuta**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	4	15,4
Osittain samaa mieltä	13	50,0
Ei eri eikä samaa mieltä	5	19,2
Osittain eri mieltä	4	15,4
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Koen työssäni onnistumisia**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	7	26,9
Osittain samaa mieltä	12	46,2
Ei eri eikä samaa mieltä	5	19,2
Osittain eri mieltä	2	7,7
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Työni on haastavaa**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	4	15,4
Osittain samaa mieltä	8	30,8
Ei eri eikä samaa mieltä	11	42,3
Osittain eri mieltä	3	11,5
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Työyhteisön ilmapiiri on avoin**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	3	11,5
Osittain samaa mieltä	11	42,3
Ei eri eikä samaa mieltä	10	38,5
Osittain eri mieltä	2	7,7
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Työpaikalla on hyvä me-henki**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	4	15,4
Osittain samaa mieltä	8	30,8
Ei eri eikä samaa mieltä	8	30,8
Osittain eri mieltä	6	23,1
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Saan tarvittaessa apua työkavereiltani**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	11	42,3
Osittain samaa mieltä	15	57,7
Ei eri eikä samaa mieltä	0	0
Osittain eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Suunnittelemme yhteistä vapaa-ajan toimintaa**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	2	7,7
Osittain samaa mieltä	7	26,9
Ei eri eikä samaa mieltä	11	42,3
Osittain eri mieltä	5	19,2
Täysin eri mieltä	1	3,8
YHT	26	100,0

**Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	7	26,9
Osittain samaa mieltä	14	53,8
Ei eri eikä samaa mieltä	5	19,2
Osittain eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Työntekijöitä kohtellaan oikeudenmukaisesti**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	4	15,4
Osittain samaa mieltä	14	53,8
Ei eri eikä samaa mieltä	4	15,4
Osittain eri mieltä	4	15,4
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Voin luottaa työkavereihin**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	3	11,5
Osittain samaa mieltä	19	73,1
Ei eri eikä samaa mieltä	4	15,4
Osittain eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Työkaverit arvostavat minua**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	3	11,5
Osittain samaa mieltä	11	42,3
Ei eri eikä samaa mieltä	11	42,3
Osittain eri mieltä	1	3,8
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Saan työkavereilta rakentavaa palautetta**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	1	3,8
Osittain samaa mieltä	9	34,6
Ei eri eikä samaa mieltä	12	46,2
Osittain eri mieltä	4	15,4
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Seuraamme tavoitteiden toteutumista**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	6	23,1
Osittain samaa mieltä	8	30,8
Ei eri eikä samaa mieltä	6	23,1
Osittain eri mieltä	6	23,1
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Esimieheni on kannustava**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	12	46,2
Osittain samaa mieltä	9	34,6
Ei eri eikä samaa mieltä	4	15,4
Osittain eri mieltä	1	3,8
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Esimiehelläni on hyvät johtamistaidot**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	10	38,5
Osittain samaa mieltä	11	42
Ei eri eikä samaa mieltä	3	11,5
Osittain eri mieltä	2	7,7
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Saan esimiehelläni positiivista palautetta**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	6	23
Osittain samaa mieltä	10	38,5
Ei eri eikä samaa mieltä	6	23
Osittain eri mieltä	4	15,4
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Saan esimieheltäni rakentavaa palautetta**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	7	26,9
Osittain samaa mieltä	9	34,6
Ei eri eikä samaa mieltä	5	19,2
Osittain eri mieltä	4	15,4
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Esimieheni luo hyvää ilmapiiriä**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	9	34,6
Osittain samaa mieltä	13	50
Ei eri eikä samaa mieltä	1	3,8
Osittain eri mieltä	3	11,5
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Esimieheni kohtelee henkilöstöä tasapuolisesti**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	8	30,8
Osittain samaa mieltä	10	38,5
Ei eri eikä samaa mieltä	5	19,2
Osittain eri mieltä	3	11,5
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Esimieheni antaa haasteellisia tehtäviä**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	5	19,2
Osittain samaa mieltä	10	38,5
Ei eri eikä samaa mieltä	6	23
Osittain eri mieltä	5	19,2
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Esimieheni kuuntelee mielipiteitäni**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	8	30,8
Osittain samaa mieltä	9	34,6
Ei eri eikä samaa mieltä	6	23
Osittain eri mieltä	3	11,5
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0



**Esimieheni toimii omissa työtehtävissään esimerkkinä muille**

	<b>Kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	6	23
Osittain samaa mieltä	11	42,3
Ei eri eikä samaa mieltä	7	26,9
Osittain eri mieltä	2	7,7
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Esimiehestäni on helppo lähestyä**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	13	50
Osittain samaa mieltä	11	42,3
Ei eri eikä samaa mieltä	2	7,7
Osittain eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Kehitys- ja palkkakeskustelut ovat onnistuneet esimieheni kanssa hyvin**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	12	46,2
Osittain samaa mieltä	8	30,8
Ei eri eikä samaa mieltä	5	19,2
Osittain eri mieltä	1	3,8
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Esimieheni on luotettava**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	15	57,7
Osittain samaa mieltä	7	26,9
Ei eri eikä samaa mieltä	4	15,4
Osittain eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

**Olen tyytyväinen palkkaani**

	<b>kpl</b>	<b>Todellinen %</b>
Täysin samaa mieltä	2	7,7
Osittain samaa mieltä	14	53,8
Ei eri eikä samaa mieltä	4	15,4
Osittain eri mieltä	5	19,2
Täysin eri mieltä	1	3,8
YHT	26	100,0

**Saan tarpeeksi kiitosta tekemästani työstä**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	1	3,8
Osittain samaa mieltä	10	38,5
Ei eri eikä samaa mieltä	9	34,6
Osittain eri mieltä	5	11,5
Täysin eri mieltä	1	3,8
YHT	26	100,0

**Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemistapoihin**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	0	0
Osittain samaa mieltä	8	30,8
Ei eri eikä samaa mieltä	8	30,8
Osittain eri mieltä	9	34,6
Täysin eri mieltä	1	3,8
YHT	26	100,0

**Palkitseminen on oikeudenmukaista**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	2	7,7
Osittain samaa mieltä	8	30,8
Ei eri eikä samaa mieltä	7	26,9
Osittain eri mieltä	7	26,9
Täysin eri mieltä	2	7,7
YHT	26	100,0

**Tiedän työn palkitsemisperusteet**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	3	11,5
Osittain samaa mieltä	13	50
Ei eri eikä samaa mieltä	5	19,2
Osittain eri mieltä	4	15,4
Täysin eri mieltä	1	3,8
YHT	26	100,0

**Saan palautetta työstäni**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	3	11,5
Osittain samaa mieltä	9	34,6
Ei eri eikä samaa mieltä	10	38,5
Osittain eri mieltä	3	11,5
Täysin eri mieltä	1	3,8
YHT	26	100,0

**Minulle maksetaan kilpailukykyistä palkkaa**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	2	7,7
Osittain samaa mieltä	10	38,5
Ei eri eikä samaa mieltä	8	30,8
Osittain eri mieltä	5	19,2
Täysin eri mieltä	1	3,8
YHT	26	100,0

**Henkilöstöedut ovat sopivat**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	1	3,8
Osittain samaa mieltä	10	38,5
Ei eri eikä samaa mieltä	4	15,4
Osittain eri mieltä	6	23
Täysin eri mieltä	2	7,7
YHT	26	100,0

**Palkitseminen vaikuttaa positiivisesti työhöni**

	kpl	Todellinen %
Täysin samaa mieltä	5	19,2
Osittain samaa mieltä	10	38,5
Ei eri eikä samaa mieltä	8	30,8
Osittain eri mieltä	3	11,5
Täysin eri mieltä	0	0
YHT	26	100,0

42. Mainitse kolme asiaa tärkeysjärjestyksessä, jotka parantavat työmotivaatiotasi

- Tunne työn hallitsemisesta, paremmat henkilökemiat, sopivat työmäärät (nyt yleensä liikaa tai liian vähän)
- Työn sopiva vaativuus, työtä on sopivasti mutta ei liikaa, raha
- Itsenäinen työ, vaihtelevat ja haasteelliset työtehtävät, hyvät työkaverit
- Hyvät työkaverit, kehittymismahdollisuudet, monipuolinen työ
- Positiivinen palaute, rakentava palaute, pieni stressi
- Etenemismahdollisuudet, haastavuus, palkka
- Työn vaihtelevuus ja haastavuus, innostava esimies, hyvä työilmapiiri
- Työilmapiiri, palautteen saaminen
- Kaikki kantavat vastuun, työtehtävien mielekkyys, palkka
- Työn haastavuus, merkityksellisyys, esimiestyö ja ilmapiiri
- Mielekkäät työtehtävät, mahdollisuus vaikuttaa työaikaan, työnsisältöön ja aikatauluhiin
- Hyvä työilmapiiri, sopivat työajat, oikeudenmukainen palkkaus
- Hyvä työilmapiiri, toimivat työkalut, palkka
- Oma halu, mieleltään avara työympäristö, kannustava esimies
- Hyvä työilmapiiri, palkka, kannustava esimies
- Kohdellaan tasapuolisesti, palkitaan onnistumisia, tekemääni työtä arvostetaan

43. Mainitse kolme asiaa tärkeysjärjestyksessä, jotka heikentävät työmotivaatiotasi

- Palkankorotus
- Heikko töiden opetus ja opetukseen satsaaminen ylipäättään, kylmä yhteistyö ja ilmapiiri, ei ”kavereita”
- Työn yksinkertaisuus, huono palkka, huono työilmapiiri
- Huono palkka, rutiini, määräaikaisuus
- Epätasainen työnjakautuminen, tietämättömyys muutoksista, asioiden jumiutuminen paikoilleen
- Kuppikunnat, eli jos työpaikalla on huono tiimihenki, Kaaos, joka johtuu liiasta kiireestä, epätehokkuus
- Huono työilmapiiri, haasteiden puute, mielekkään työn puute
- Huono esimies, haasteiden puute töissä, huono ilmapiiri tiimissä
- Enemmän tukea uusien työntekijöiden opetukseen ja ohjaukseen, osaston hajanaisuus
- Epäoikeudenmukainen kohtelu, vastuun väistely, ei aina saa palautetta
- Huono esimiestyö, huono työilmapiiri, epäoikeudenmukainen palkitseminen
- Kiire, aikataulut joihin ei voi vaikuttaa, rahoitukseen liittyvät asiat
- Huono palkka, työ ei ole mielekästä, huono työilmapiiri
- Huonot henkilösuhteet, liian vähäinen työmäärä, hyvien suoritusten huomiotta jättäminen
- Tyytymättömyys työhön ja siitä aiheutuva valitus ja negatiivinen työilmapiiri, joustamattomuus työnantajan puolelta, kiire/resurssipula
- Oma haluttomuus, ahdas työympäristö, yksinäisyys
- Huono työilmapiiri
- Järjestelmien toimimattomuus, kiire

44. Mitkä ovat mielestäsi hyviä palkitsemistapoja?

- Pienet muistamiset osastolta hyvästä työsuorituksesta
- Positiivinen palaute, palkkiosta ei ikinä ole haittaa
- Raha, erilaiset edut (esim. kulttuurisetelit), virkistyspäivät
- Hyvän suorituksen huomioiminen
- Positiivinen palaute, rahallinen korvaus, jonka on oltava kerralla kunnolla
- Bonusjärjestelmät, virkistysillat, henkilöstöedut
- Tiimikohtaiset palkinnot
- Positiivinen palaute, pieni korotus palkassa tai jokin muu palkkio hyvin tehdystä työstä
- Raha, lomat, vapaat
- Palkankorotus
- Palkka, henkilöstöedut, onnistumisten juhlinta
- Huomioiminen, pienet/nopeat palkitsemiset
- Palkkiot, hyvät työsuhde-edut
- Mainitseminen esim. ryhmän palaverissa, edut (esim. liikuntasetelit, ruokakuponki)
- Tietysti palkankorotus, pienemmät palkitsemistavat esim. leffaliput, teatteriliput tai vaikka pari tuntia vapaata käytettäväksi
- Vastuun lisääminen
- Pienet piristykset arkipäivään esim. jätskit näin kesän kynnyksellä, ei aina tarvitse olla sen ihmeellisempää